

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EDUARDO RODRIGUES DA SILVA

**A RELAÇÃO ENTRE AS LIDERANÇAS E AS EQUIPES E OS SEUS IMPACTOS
NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA FUNDAÇÃO
SOUSÂNDRADE**

São Luís
2018

EDUARDO RODRIGUES DA SILVA

**A RELAÇÃO ENTRE AS LIDERANÇAS E AS EQUIPES E OS SEUS IMPACTOS
NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA FUNDAÇÃO
SOUSÂNDRADE**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Irailton Melo de Souza

São Luís

2018

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Silva, Eduardo Rodrigues da.

A relação entre as lideranças e as equipes e seus impactos
no comportamento organizacional na empresa Fundação
Sousândrade / Eduardo Rodrigues da Silva. - 2018.

57 f.

Orientador(a): Irailton Melo de Souza.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Liderança. 2. Motivação. 3. Pessoas. I. Souza, Irailton
Melo de. II. Título.

EDUARDO RODRIGUES DA SILVA

**A RELAÇÃO ENTRE AS LIDERANÇAS E AS EQUIPES E OS SEUS IMPACTOS
NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA FUNDAÇÃO
SOUSÂNDRADE**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 20 / 07 /2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Irailton Melo de Souza (orientador)
Especialista em Gestão Empresarial/UNICEUB
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Miguel Mubárack Heluy
Mestre em Administração/UFSC
Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Vilma Moraes Heluy
Mestre em Economia/UFPE
Universidade Federal do Maranhão

Dedicado a todos que nesses anos
colaboram com minha graduação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos meus familiares, que aqui os represento em nome de meus pais Maria da Luz Rodrigues da Silva e Francisco José Rodrigues da Silva, pelo apoio direto e indireto nesta longa jornada.

Aos meus amigos e amigas de Fundação Sousândrade.

Aos amigos e amigas que conquistei ao longo de minha vida e que sempre me incentivaram a continuar em busca da graduação no ensino superior.

Agradeço também aos professores do curso de Administração pela contribuição e troca de experiências.

E a todos que de alguma maneira fizeram e fazem parte dessa minha trajetória de vida.

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com objetivo de analisar o relacionamentos entre as lideranças e suas equipes e os impactos no comportamento organizacional no ambiente de trabalho da empresa Fundação Sousândrade. Com objetivos específicos em identificar as vantagens competitivas das lideranças, os comportamentos organizacionais e o relacionamento entre líderes e equipe. Os procedimentos metodológicos constituíram-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, além de pesquisa de campo e bibliográfica. Na pesquisa foi aplicado um questionário com todos os colaboradores da empresa FSADU e em decorrência dos resultados foi identificado o papel importante do líder no acompanhamento das atividades, melhorias e no amenizamento de conflitos. Objetivando a melhoria no relacionamento e comportamento individual e organizacional dentro da empresa.

Palavras-chave: Pessoas. Motivação. Liderança.

ABSTRACT

This work was developed with the objective of analyzing the relationship between the leaderships and their teams and the impacts on the organizational behavior in the work environment of company Fundação Sousândrade. With specific objectives in identifying the competitive advantages of the leaderships, the organizational behaviors and the relationship between leaders and teams. The methodological procedures consisted of a descriptive research, with a quantitative approach, besides field and bibliographic research. In the research a questionnaire was applied with all the employees of the FSADU company and as a result of the results the important role of the leader in the monitoring of the activities, improvements and the mitigation of conflicts was identified. Aiming at improving the relationship and individual and organizational behavior within the company.

Keywords: People. Motivation. Leadership.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FSADU: Fundação Sousaândrade de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal do Maranhão

UFMA: Universidade Federal do Maranhão

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide das necessidades	19
Figura 2: Grupos e Equipes de Trabalho	24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo?.....	30
Gráfico 3: Estado civil?	31
Gráfico 4: Escolaridade?.....	32
Gráfico 5: Há quanto tempo você trabalha no setor?.....	33
Gráfico 6: A Fundação Sousândrade é um bom lugar para se trabalhar?	34
Gráfico 7: O clima de trabalho entre o líder e a equipe é bom?	35
Gráfico 8: A equipe sente que suas contribuições e opiniões são recepcionadas e reconhecidas pelo líder?	35
Gráfico 9: A equipe participa juntamente com seu líder nas decisões que afetam o trabalho?	36
Gráfico 10: O líder incentiva o trabalho em equipe?	36
Gráfico 11: O líder demonstra informações sobre as atividades desempenhadas pelos membros de sua equipe?	37
Gráfico 12: O líder delega responsabilidades aos membros de sua equipe?	38
Gráfico 13: O líder estimula a iniciativa dos membros da equipe?.....	38
Gráfico 14: O líder ouve novas possibilidades de melhorias nas atividades realizadas pelos membros da equipe?	39
Gráfico 15: O líder resolve momentos de conflitos entre os membros de sua equipe?	40
Gráfico 16: O líder atua na administração das atividades de sua equipe?	41
Gráfico 17: O líder orienta sua equipe na realização das atividades para atingir os objetivos da Fundação Sousândrade?	41
Gráfico 18: O líder assume as responsabilidades por erros cometidos por sua equipe?	42
Gráfico 19: O líder toma decisões diante das incertezas surgidas durante as atividades realizadas na Fundação Sousândrade?.....	43
Gráfico 20: O líder se comunica com sua equipe?.....	43
Gráfico 21: O líder se compromete com as atividades realizadas por sua equipe?.	44
Gráfico 22: O líder demonstra ética?	44
Gráfico 23: A equipe apoia as tomadas de decisões praticadas pelo seu líder?	45

Gráfico 24: A equipe costuma receber retorno sobre as ações desempenhadas e atividades delegadas?.....	46
Gráfico 25: O líder justifica suas ações com os membros de sua equipe?.....	46
Gráfico 26: O líder transmite novas atividades a serem executadas pelos membros de sua equipe?.....	47
Gráfico 27: O líder impede que obstáculos dificultem as realizações das atividades dos membros de sua equipe?	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estilos de Liderança	18
Quadro 2: Forças que influenciam a motivação organizacional	22

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	GESTÃO DE PESSOAS E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	15
2.1	Gestão de pessoas.....	15
2.2	Sobre lideranças.....	15
2.2.1	Tipos de Liderança	17
2.3	Comportamento organizacional dentro das organizações.....	18
2.3.1	Equipe de Trabalho	23
3	FUNDAÇÃO SOUSÂNDRADE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO	26
3.1	Localização	27
3.2	Missão	27
3.3	Visão	27
3.4	Valores	27
4	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	28
4.1	Tipos de pesquisa	28
4.2	Universo e amostra	28
4.3	Instrumentos de coleta e análise dos dados	28
5	RESULTADO DA PESQUISA.....	30
6	CONCLUSÃO	49
	REFERÊNCIAS.....	50
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	51
	ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES.....	57

1 INTRODUÇÃO

O relacionamento entre líderes e equipes e seus impactos sobre o comportamento organizacional, tem sido objeto de estudo e investigação acadêmica por diversos autores, como demonstrará o presente trabalho. E este comportamento de ambas as partes quando bem saudável proporciona além de um bom ambiente de trabalho, podem transformar as práticas das organizações como um diferencial competitivo.

Sendo assim, no atual momento em que organizações com grande comprometimento entre líderes e liderados possibilitam grandes resultados com fins de que suas metas e objetivos sejam alcançados no qual, geram maior produtividade, qualidade e condições saudáveis de trabalho.

Nesta perspectiva, os conceitos de lideranças, comportamento organizacional, motivação e equipes de trabalho. Permitem que haja uma relação entre as metas e os resultados dos negócios, bem como grandes ganhos de tempo e produtividade de todos dentro das empresas. Sendo que, o relacionamento forte entre líderes e liderados se mostra de grande importância dentro das organizações.

Sendo assim, este trabalho procura observar e analisar a relação entre as lideranças e suas equipes e seus impactos no comportamento organizacional na empresa Fundação Sôsândrade.

Para a realização do trabalho, foi aplicado um questionário de caráter quantitativo com as lideranças e suas equipes na Fundação Sôsândrade, com o propósito de identificar o grau de relacionamento no ambiente organizacional da empresa, apurando os principais aspectos comportamentais e relacionais das lideranças e suas equipes dentro da empresa, verificando observar seus impactos no comportamento organizacional.

Como objetivos específicos, o presente estudo buscou identificar como as lideranças e suas equipes podem desempenhar uma vantagem competitiva, através de pesquisa bibliográfica, os impactos no comportamento organizacional através de questionário e pesquisa bibliográfica e as formas de relacionamento entre líderes e liderados.

Sugere-se aqui a hipótese que relaciona a atitude da liderança com a boa prática do comportamento organizacional e como incentivo para os liderados

alcançarem bons resultados para cada um com a obtenção dos objetivos organizacionais.

Em seu referencial teórico, o trabalho revisa a literatura atual sobre gestão de pessoas, liderança, comportamento organizacional e equipe de trabalho.

Na sequência do trabalho, apresenta-se a empresa pesquisada, a Fundação Sousa Andrade de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal do Maranhão.

Por fim, é demonstrada a metodologia e resultados da pesquisa com a análise do questionário realizado. Encerrando o trabalho a conclusão, as referências, o apêndice e o anexo.

2 GESTÃO DE PESSOAS E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O gerenciamento de pessoas e seu impacto no comportamento organizacional tem recebido uma atenção crescente nos últimos anos. E a importância das lideranças na gestão de pessoas e em seus relacionamento com suas equipes, há a necessidade de abordar aspectos sobre o comportamento organizacional e como eles podem gerar impactos dentro das organizações.

2.1 Gestão de pessoas

Para Chiavenato (2008, p. 2), que demonstra “O mundo está mudando com uma rapidez incrível. E com intensidade cada vez maior. A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com o volume, rapidez e impacto com que ocorre hoje”. Bem como também é “uma abordagem para gerenciar pessoas que lida com as maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são alcançados por seus recursos humanos.” (ARMSTRONG, 2011, p. 48, apud BIANCHI, QUISHIDA e FORONI, 2017, p. 43). No que essa rapidez acontece também no mundo das organizações e entender mais sobre como fazer uma melhor gestão de pessoas irá proporcionar melhores resultados para as organizações.

Chiavenato (2008, p. 29) fala que:

O contexto da gestão de pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Tanto as organizações como as pessoas variam intensamente. O relacionamento entre ambos, antes considerado conflitivo, hoje é baseado na solução do tipo ganha-ganha. Cada uma das partes tem os seus objetivos: objetivos organizacionais e objetivos individuais.

O estudo, mostra que a aplicação da gestão de pessoas leva a resultados positivos tanto para as organizações como para seus colaboradores.

2.2 Sobre lideranças

De modo geral, pode-se afirmar que a liderança consiste em um processo comportamental por meio do qual uma pessoa tem a capacidade de influenciar outras pessoas a realizarem um determinado objetivo, trata-se, portanto, de uma transação interpessoal na qual um indivíduo modifica ou provoca o comportamento

de outras pessoas em determinada direção deliberadamente. Neste sentido, pode-se dizer que a liderança está diretamente relacionada a criação de estímulos e incentivos que podem ocasionar a motivação nas pessoas.

Esta influência que um líder exerce sobre um determinado grupo de pessoas, não deve ser rigorosa e por meio do poder de um cargo, obrigando as pessoas a fazerem o que ele deseja, e sim deve-se usar de autoridade e respeito com elas, oferecendo um meio de trabalho propício para que todas desenvolvam suas atividades por vontade própria ao conduzir as pessoas e organizações em direções que sozinhas não seguiriam. (ROBBINS, 2009, p. 23)

Considerando o conceito apresentado anteriormente, entende-se que as características de um líder eficiente são sintetizadas em sua capacidade de comunicação com indivíduos e grupos. Trata-se de um estilo de comunicação diferenciado, pois vai além do aspecto da comunicação em si, passando a exercer o poder de influenciar as pessoas. Esta influência pode ter vários motivos, seja pelo fato de a pessoa do líder ser um exemplo de eficiência no ambiente de trabalho, ou porque o mesmo possui um carisma especial que comove as pessoas, um senso de liderança natural. (CODA, 2005)

A posição do líder vem acompanhada de grandes desafios, passando a ter maior atenção em momentos de crise e levando a equipe a dar a volta por cima. Toda crise deve ser uma oportunidade e o líder deve aprender a ver soluções fora do convencional. O líder não pode ser unilateral vendo somente um lado do problema, é importante aprender a ver diversas perspectivas da situação diante de um cliente, funcionário ou fornecedor. A verdadeira liderança se manifesta quando os seguidores decidem acreditar em seus líderes. (ROBBINS, 2009, p. 35)

Em síntese, pode-se dizer que a característica essencial do líder consiste na sua capacidade de estabelecer valores que tenham significados partilhados a respeito natureza da organização. Neste sentido, entende-se que para que uma organização tenha sucesso em seu empreendimento empresarial é importante que tenha líderes capazes de motivar seus colaboradores a fazerem o melhor possível no desempenho de suas funções.

2.2.1 Tipos de Liderança

Um líder formal dentro de uma empresa é aquela pessoa que possui autoridade hierárquica e poder organizacional, sendo que a abrangência do seu poder é delimitada pela posição ocupada dentro da organização. Já um líder informal não possui necessariamente um cargo de autoridade na empresa, mas exerce uma função de liderança, seja pelo seu carisma, pelo seu senso de justiça, competência profissional, dentre outros.

Segundo Robbins (2009, p. 33), os principais tipos de líderes são os seguintes:

Líder apoiador – se preocupa com os assuntos, bem estar e necessidade dos subordinados;
Líder diretivo – conta aos subordinados exatamente o que pretende fazer;
Líder participativo – consulta os subordinados a respeito das decisões, encorajando-os a participar delas e utilizando as ideias dos liderados;
Líder orientado para metas e resultados – formula objetivos claros e desafiadores para os subordinados e os motiva a alcançá-los.

O quadro a seguir apresenta alguns dos principais estilos de liderança organizacional que foram identificados em nossa revisão de literatura:

Quadro 1: Estilos de Liderança

ESTILO	CARACTERÍSTICAS
Liderança Transformacional	“Através da influência idealizada (carisma), da inspiração, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada permite que os ‘subordinados’ ultrapassem os seus próprios interesses. Eleva os ideais e o nível de maturidade [dos subordinados], bem como as necessidades de realização, de auto atualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade.” (BASS apud KONDO, 2004).
Liderança Compartilhada	“Exercida por intermédio de uma rede fluida, é apontada como um requisito e não apenas uma opção. Nessa circunstância, os líderes seriam impingidos a ensinar os outros a serem líderes, já que é o pessoal da linha de frente que primeiro pode reconhecer desafios e oportunidades e dispor de conhecimento para propor melhores respostas. Compreendendo que todas as partes da organização devem ser capazes de trabalhar juntas para alcançar o bem comum” (GOLDSMITH apud KONDO, 2004).
Liderança Autocrática-Coercitiva	“O processo de decisão está totalmente centralizado no líder da organização, cabendo ao mesmo estruturar e organizar o trabalho a realizar. Neste estilo existe pouca confiança nos colaboradores e estes são motivadas através do medo e da punição, havendo recompensas ocasionais.” (LIKERT apud KONDO, 2004)
Liderança Autocrática-Benevolente	“O processo de decisão continua centralizado no líder, motivando os colaboradores com recompensas, baseando-se ainda em algum medo e punição. Permite alguma comunicação e solicita algumas opiniões e ideias dos colaboradores. Permite também, alguma intervenção na tomada de decisão, mas com uma política de controle apertada.” (LIKERT apud KONDO, 2004)
Liderança Consultiva	“O líder tem uma confiança substancial nos colaboradores, consultando-os antes da tomada das suas decisões, tentando utilizar as suas ideias e opiniões. Utiliza a recompensa para motivar, utilizando ocasionalmente a punição.” (LIKERT apud KONDO, 2004)
Liderança Participativa	“O líder facilita o envolvimento total dos colaboradores quer na definição de objetivos, quer na preparação de decisões, possuindo uma confiança total nos colaboradores. Solicita sempre as opiniões e ideias destes, utilizando-as de uma forma construtiva.” (LIKERT apud KONDO, 2004)

Fonte: desenvolvido pelos autores

2.3 Comportamento organizacional dentro das organizações

Ao analisar a literatura especializada no comportamento humano, pode-se identificar que a motivação está estreitamente voltada para o atendimento das necessidades individuais do homem. Portanto, cabe ao administrador buscar compreender da melhor forma possível quais são os fatores que estão relacionados

ao processo de motivação dos indivíduos que por ele são gerenciados (AQUINO, 2011).

Os motivos do comportamento humano derivam de forças interiores do próprio indivíduo, a psicologia comportamental tem demonstrado que algumas necessidades humanas são conscientes, outras não, portanto, pode-se perceber que a identificação dos fatores relacionados a motivação do comportamento humano consiste em algo complexo de ser analisado e há uma diversidade de teorias que abordam esta temática.

Portanto, procurou-se selecionar para este estudo alguns conceitos que demonstram de modo geral os principais aspectos condizentes com o estímulo do ser humano no ambiente organizacional.

Segundo Maslow (apud MAXIMINIANO, 2010), as necessidades humanas podem ser exemplificadas em forma de pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e prementes, enquanto no topo ficam as mais sofisticadas e intelectualizadas, conforme demonstrado na figura 1:

Figura 1: Pirâmide das necessidades



Fonte: Maximiano (2010)

Como observa-se, as necessidades são exemplificadas por Maslow em: fisiológicas, que são as necessidades naturais, ou biológicas. Sua característica essencial é a garantia em exigir a satisfação cíclica e a renovação da preservação e sobrevivência humana. São necessidades primárias relacionadas à sobrevivência humana e as satisfações essenciais tal como: comer, beber, se reproduzir, dormir, entre outros. De acordo com Maslow, quando tais necessidades não são supridas, as mesmas regem o sentido do comportamento do indivíduo.

Em seguida temos as de segurança, que aparecem no comportamento humano quando as fisiológicas estão relativamente supridas, estas necessidades são relacionadas a liberdade, a segurança, a proteção contra a violências e os perigos do ambiente, ao ambiente de trabalho seguro para exercer suas funções, a permanência no emprego, etc. Segundo a perspectiva de Maslow, se estas necessidades não forem devidamente saciadas pode ocasionar incerteza e insegurança no ser humano.

Mais acima encontramos as necessidades sociais, que são aquelas relacionadas à necessidade do convívio em sociedade, e neste processo o ser humano se relaciona com diversos grupos sociais, tais como: família, amigos, escola, grupo de trabalho, grupo religioso, entre outros. Se o ser humano não saciar adequadamente esta necessidade ele tende a se isolar pela falta de adaptação ao convívio social (MAXIMIANO, 2010).

A necessidade da estima, está ligada com a autoavaliação e autoestima. Envolve a autoapreciação, a autoconfiança, necessidade de reconhecimento e aprovação social, de status, mérito. Conforme Maslow, quando tais necessidades não são supridas, podem produzir sentimentos de inferioridade, dependência, abandono que podem levar ao desânimo ou à atividades compensatórias.

Em cima da pirâmide aparecem as necessidades de auto realização (*sic*), que são as mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Elas estão ligadas com a autonomia, autocontrole, competência. São as necessidades de cada indivíduo realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente. Pode ser expressa por um ímpeto do indivíduo tornar-se mais do que é e vir a ser tudo o que pode ser. Entretanto as necessidades precedentes podem ser supridas com recompensas externas, esta só pode ser satisfeita a nível de íntimo pessoal, com o sentimento de realização, não sendo observada nem monitorada por outros indivíduos. Segundo a literatura, esta necessidade pode não se satisfazer, ou seja,

quanto mais a indivíduo obtém recompensas que o satisfaçam, mais importante ele se torna e mais ele desejará satisfazer-se (MINICUCCI, 2002).

Para que o gestor contemporâneo possa planejar o seu sistema motivacional ele deve considerar basicamente todas as etapas da pirâmide de Maslow, e não apenas aquelas necessidades que estariam relacionadas ao ambiente organizacional e profissional.

Neste sentido, segundo Robbins (2009, p. 36), pode-se identificar na literatura alguns dos principais aspectos que são necessários investir para motivar o comportamento humano nas organizações, seria eles:

Dinheiro: é o incentivo mais largamente usado. Embora seja importante perceber que sua utilização possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança (em parte). Porém, de modo algum, o pagamento pode, pura e simplesmente, satisfazer às necessidades sociais e de autorrealização.

Segurança: em vez de salários, muitas empresas atualmente procuram dar segurança a seus funcionários, seja na formas de assistência médica, hospitalar e dentária ou através de práticas administrativas, visando proporcionar-lhes a estabilidade desejada. Entretanto se os salários oferecidos não forem suficientes para satisfazer às necessidades fisiológicas, a possível estabilidade oferecida não surtirá os efeitos desejados.

Elogio e Reconhecimento: embora seja na prática pouco utilizados, como agentes motivadores, o emprego do elogio e do reconhecimento profissional pode estimular o auto respeito, a auto confiança e propiciar que o funcionário explore suas próprias potencialidades.

Participação: a participação dos funcionários no processo da tomada de decisão e nas resoluções dos problemas do dia-a-dia, propicia uma maior integração na empresa e facilita a eliminação do "medo" pelo desconhecido e aumenta sua segurança e auto confiança.

Aperfeiçoamento Profissional: o ser humano, geralmente é ávido por novos conhecimentos, além do que a competitividade reinante em nossa sociedade, obriga que o indivíduo busque o aperfeiçoamento profissional constante, para que não fique desatualizado em função do surgimento de novas técnicas, teorias e preceitos administrativos.

Avaliação de Esforços: todo indivíduo é colaborador da empresa. Entretanto, como as funções individuais encontram-se diluídas pela organização, em alguns casos, fica muito difícil para o funcionário observar a importância do seu trabalho para a consecução dos objetivos. Portanto, cabe ao administrador salientar junto aos seus subordinados, que por mais insignificante que seja o trabalho executado, ele é de grande importância para a empresa.

Incentivo a Criatividade: a criatividade é algo inerente ao homem. E, quanto mais for estimulada, maior será a satisfação do indivíduo. Portanto, cabe ao administrador facilitar o surgimento deste estímulo, pois assim poderá gerar um maior interesse pelo trabalho que realiza.

Devido ao fato de existir uma grande variedade de perspectivas diferentes a respeito da motivação dentro das organizações, os autores Lyman Porter e

Raymond Miles “elaboraram um modelo que sugere que uma perspectiva sistêmica da motivação é fundamentalmente importante para os gestores contemporâneos, considerando o processo de como os indivíduos se comportam nas organizações” (BERGAMINI, 2008, p. 35).

Conforme este modelo considera-se que todo o sistema de forças que influenciam os colaboradores deve ser adequadamente mapeado e identificado, a fim de que possa-se compreender adequadamente a motivação e o comportamento do funcionário, aproveitando, desta forma, as ideias das teorias de conteúdo, de processo e do reforço. Portes e Miles consideram que este sistema é compreendido por três conjuntos de variáveis que influenciam diretamente a motivação nas organizações, são elas:

Quadro 2: Forças que influenciam a motivação organizacional

FORÇA	CARACTERÍSTICAS
Necessidades e características individuais	Relacionadas aos interesses, das atitudes e das necessidades que o colaborador (como indivíduo) projeta em seu ambiente de trabalho. Obviamente as pessoas diferem nessas características, de modo que suas motivações também são diferentes e, portanto, uma gestão que se preocupa com a motivação dos seus colaboradores deve levar em consideração estes aspectos.
Atributos individuais de trabalho	Referem-se aos atributos relacionados às tarefas do empregado, incluindo a quantidade de funções e o nível de responsabilidade do colaborador. Em síntese, refere-se à diversidade de tarefas desempenhadas e as situações a estas relacionadas, que são os aspectos utilizados pelo colaborador para mensurar o seu nível de satisfação no desempenho das suas funções.
As características da situação de trabalho	As características da situação de trabalho: A situação de trabalho, o terceiro conjunto de variáveis que podem afetar a motivação no trabalho, consiste em duas categorias: as ações, as políticas e a cultura da organização como um todo, e o ambiente de trabalho.

Fonte: FLEURY & FISCHER (1989, p. 41).

A motivação deve ser considerada como uma das, senão a mais importante, força que impulsiona e modifica o comportamento organizacional. É a motivação que determina o nível de desempenho individual e coletivo dentro das empresas. Neste

sentido, a motivação está diretamente vinculada com sentimento de identidade, de produtividade e valorização, que são atribuídos ao indivíduo interno da organização e, também, aos aspectos externos à organização (valores familiares, culturais, a sociedade, etc.)

A procura incessante por profissionais competentes e habilidosos pode ser percebida como uma grande preocupação das empresas na atualidade. Afinal, se não houver profissionais competentes e eficientes, de nada adianta estratégia, tecnologia ou ideias inovadoras.

Neste sentido, o foco principal das organizações atualmente consiste em investir no potencial humano. Por meio de investimentos em treinamento de recursos humanos as empresas aguardam ao retorno em sua produtividade e eficiência, que aliado ao gerenciamento administrativo e programas de qualidade, tem grandes possibilidades de trazer benefícios significativos (CARLEIAL, 1997, p. 21).

Considerando este contexto mencionado, é de fundamental importância que as organizações estejam atentas para que suas políticas internas possam favorecer a promoção e o fluxo natural de motivação nos seus colaboradores e, portanto, o papel da organização é de suma importância na obtenção de um bom nível de motivação entre seus colaboradores.

2.3.1 Equipe de Trabalho

Quando se aborda temas como desempenho, liderança e motivação, é importante compreender os conceitos sobre trabalhos realizados em equipe dentro das organizações, segundo Snell (2006) para muitas pessoas equipe e grupo de trabalho possuem o mesmo significado, mas há distinção entre os mesmos.

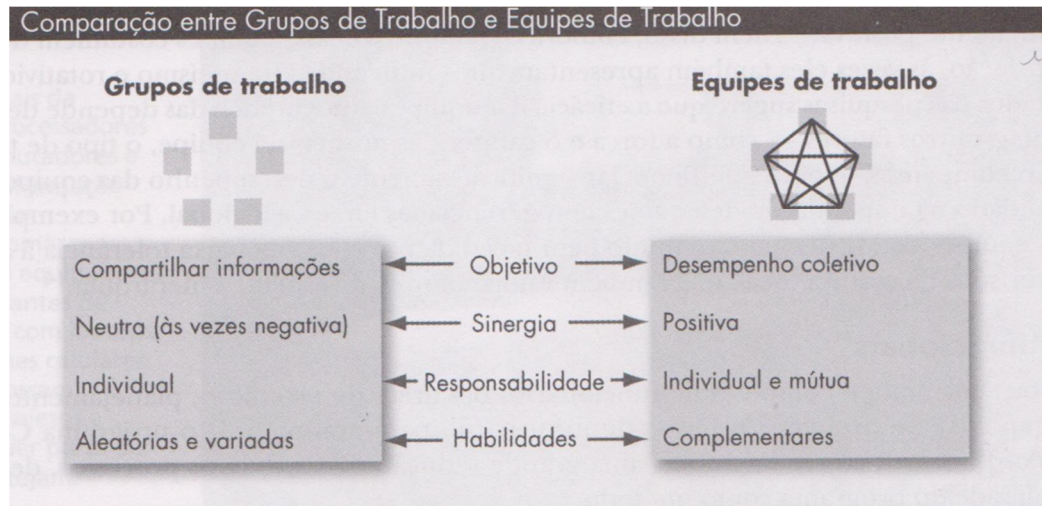
Grupo de trabalho é o conjunto de pessoas que interagem entre si, para o alcance de objetivos, conforme Snell (2006, p. 234):

Equipe de trabalho é formada por um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas com um propósito, um conjunto de metas de desempenho e abordagens comuns, pelos quais se tornam mutuamente responsáveis.

As equipes possuem um diferencial dos grupos, por seus conjuntos de competências para cumprimento de suas metas, a imagem a seguir exemplifica as

diferenças destas características, onde pode-se compreender que as equipes de trabalho são aquelas que possuem uma liderança que lhes estimula e orienta a chegar no objetivo em comum.

Figura 2: Grupos e Equipes de Trabalho



Fonte: Robbins (2009).

Como podemos observar no quadro acima, nos grupos o objetivo é apenas partilhar informações para que cada membro desempenhe sua função, enquanto nas equipes, a contribuição de cada membro forma um todo. Segundo Robbins, a junção dos esforços dos indivíduos da equipe leva a um melhor desempenho, e que se torna maior que os esforços individuais, a sinergia é positiva, ou seja, os membros alcançam resultados com eficiência.

Conforme Robbins (2009, p. 299) "equipe de trabalho é um grupo em que os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que as somas das contribuições individuais".

Segundo Robbins (2009) diversas coisas são realizadas por equipes, "dentre elas estão produtos, prestar serviços, negociar acordos, coordenar projetos oferecer aconselhamento ou tomar decisões". Nas organizações existem quatro formas comuns de equipes:

Equipes de solução de problemas, os membros trocam ideias ou oferecem sugestões sobre os processos e métodos de trabalho que podem ser melhorados. Autogerenciadas, são grupos de funcionários que realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem muitas responsabilidades, isso inclui o planejamento e o cronograma, delegação de tarefas aos membros, o controle sobre o ritmo de trabalho, a tomada de

decisões operacionais e implementação de ações para solucionar problemas, as mesmas escolhem seus membros e avaliam o desempenho uns dos outros. Multifuncionais, são equipes formadas por funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da empresa, que se juntam para cumprir uma tarefa. Virtuais, usam a tecnologia da informática para reunir seus membros fisicamente dispersos, e permitir que eles atinjam um objetivo comum, elas permitem que as pessoas colaborem on-line utilizando meios de comunicação como redes internas e externas, vídeo conferência ou correio eletrônico. (ROBBINS, 2009, p. 217)

Ainda de acordo com o autor as determinantes de uma equipe eficaz estão relacionadas, ao contexto, que é o uso de recursos adequados, uma liderança eficaz, um clima de confiança entre seus membros, e um sistema de avaliação de desempenho e recompensas que resultem no desempenho integral da organização.

3 FUNDAÇÃO SOUSÂNDRADE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

Identificada a grande necessidade da criação de uma instituição que atendesse às demandas da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), com a agilidade necessária ao atendimento das solicitações das comunidades acadêmica e universitária, no que se refere, principalmente, ao apoio nas suas atividades de pesquisa, ensino e extensão, além das demandas de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico nas diversas áreas do conhecimento, foi instituída, em 1982, a Fundação Sousândrade de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal do Maranhão (FSADU), de direito privado, sem fins lucrativos.

Ressalte-se que nos últimos anos a FSADU alcançou níveis de crescimento bastante satisfatórios no que se refere à ampliação de suas ações no Maranhão, quebrando fronteiras e expandindo sua atuação para além do Estado, através de participações em licitações de caráter nacional, fortalecendo e garantindo, assim, o amadurecimento e o reconhecimento de suas ações perante a comunidade que representa.

Hoje, a instituição é assim reconhecida pela sua competência na captação, administração e na gestão de recursos financeiros para o desenvolvimento e execução de projetos, em todas as áreas de atuação da UFMA e das instituições governamentais e não governamentais parceiras.

Um dos principais fatores que atestam o grau de amadurecimento da FSADU é o seu compromisso com a ética e a transparência, expresso nos seus valores e demonstrado pelo número expressivo de parceiros firmados para a execução de projetos e ações que efetivamente têm contribuído para a melhoria dos indicadores socioculturais e econômicos do Maranhão.

Assim, para que possa alcançar, com qualidade e prontidão, o objetivo de apoiar a UFMA no desenvolvimento de suas atividades e de prestar serviços à sociedade, a FSADU tem investido na ampliação, na diversificação do seu espaço físico e na qualificação dos seus recursos humanos. A implementação de modernas tecnologias de gestão tem sido uma constante.

A ênfase em tais procedimentos tem contribuído para melhorar a qualidade do atendimento às demandas dos projetos gerenciados, reduzindo os seus custos operacionais, repercutindo em resultados significativos.

3.1 Localização

A Fundação Sousândrade de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal do Maranhão localiza-se na Rua das Juçaras, quadra 44, nº 28, no bairro Jardim Renascença, na cidade de São Luís-Ma.

3.2 Missão

Apoiar as ações da UFMA e de outras instituições públicas e privadas, assim como gerenciar e executar projetos visando o desenvolvimento da sociedade.

3.3 Visão

Ser reconhecida pela sociedade, como instituição de excelência, que atua com seriedade e ética nas diversas áreas do conhecimento.

3.4 Valores

- a) competência
- b) responsabilidade social
- c) inovação
- d) agilidade, dinamismo.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a realização deste trabalho, foram utilizados procedimentos metodológicos. Conforme Gil (2002, p.17), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Assim, os processos metodológicos procuram solucionar as repostas ou reflexões sobre o problema estudado.

4.1 Tipos de pesquisa

Para classificação da pesquisa, considerou-se como base os métodos propostos por Vergara (2006), que classifica em dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois descreve as percepções dos colaboradores da empresa quanto ao relacionamento com suas lideranças e seus impactos no comportamento no ambiente de trabalho.

Quanto aos meios, caracteriza-se como bibliográfica e pesquisa de campo. Bibliográfica, pois foram utilizados no estudo desenvolvido os seguintes assuntos: gestão de pessoas, lideranças, comportamento organizacional e equipe de trabalho, como base em material já elaborado, como livros, artigos científicos, ou seja, acessível ao público. Na pesquisa de campo, irá ser coletados dados através da aplicação de um questionário, em caráter fechado, apenas com direcionamentos questionadores (Apêndice A).

4.2 Universo e amostra

A pesquisa deu-se no universo total de colaboradores da sede da empresa FSADU. A amostragem foi definida do tipo não probabilística por acessibilidade e sem critério estatístico. Os sujeitos ao qual responderam ao questionário foram 42 colaboradores num total de 100 da empresa.

4.3 Instrumentos de coleta e análise dos dados

A maneira como a pesquisa foi elaborada, irá produzir informações para análise dos resultados, visando o problema e os objetivos a serem atingidos.

As informações colhidas através dos estudos bibliográficos com livros, artigos e trabalhos científicos, foram confrontados com os dados obtidos pelo questionário. E a pesquisa de campo foi feita através de um questionário on-line, além de abordagem através de reuniões nos setores, esclarecendo a todos a forma de como eles iriam responder a pesquisa. Nesse ponto ressalto, que os líderes responderam os questionamentos correspondente aos seus superiores dentro da empresa FSADU.

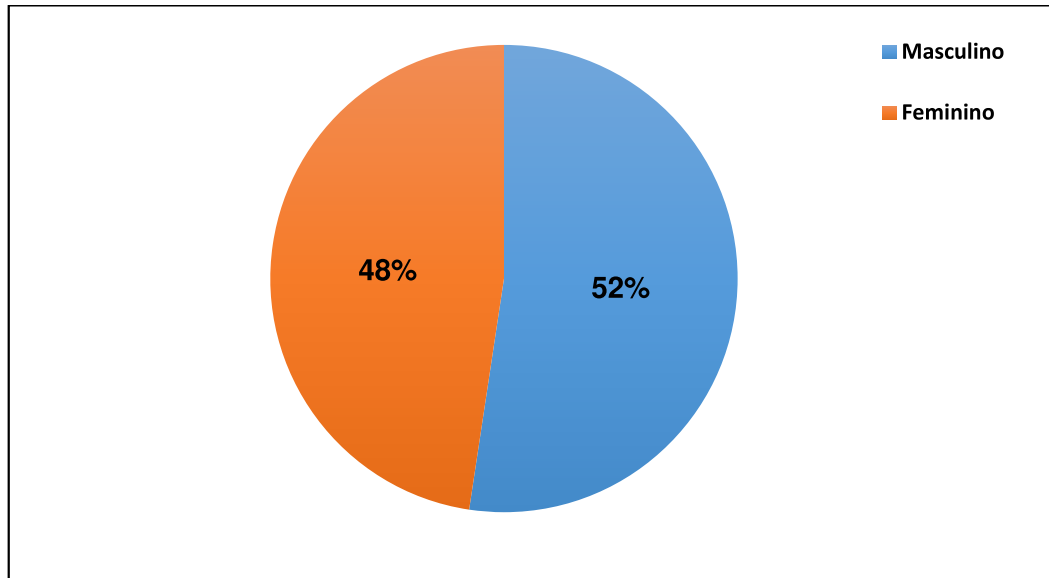
Os dados colhidos no questionário foram tratados e tabulados por meio de planilha eletrônica, utilizando os *softwares* Excel e Google Forms.

O estudo teve como abordagem quantitativa, pois usou-se da coleta de dados, de forma a ter informações sobre os percentuais percebidos na resolução do problema do trabalho, objetivando demonstrar a importância de cada resposta encontrada para o desenvolvimento da pesquisa.

5 RESULTADO DA PESQUISA

Neste tópico serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa de campo que foi realizada por meio da aplicação de um questionário.

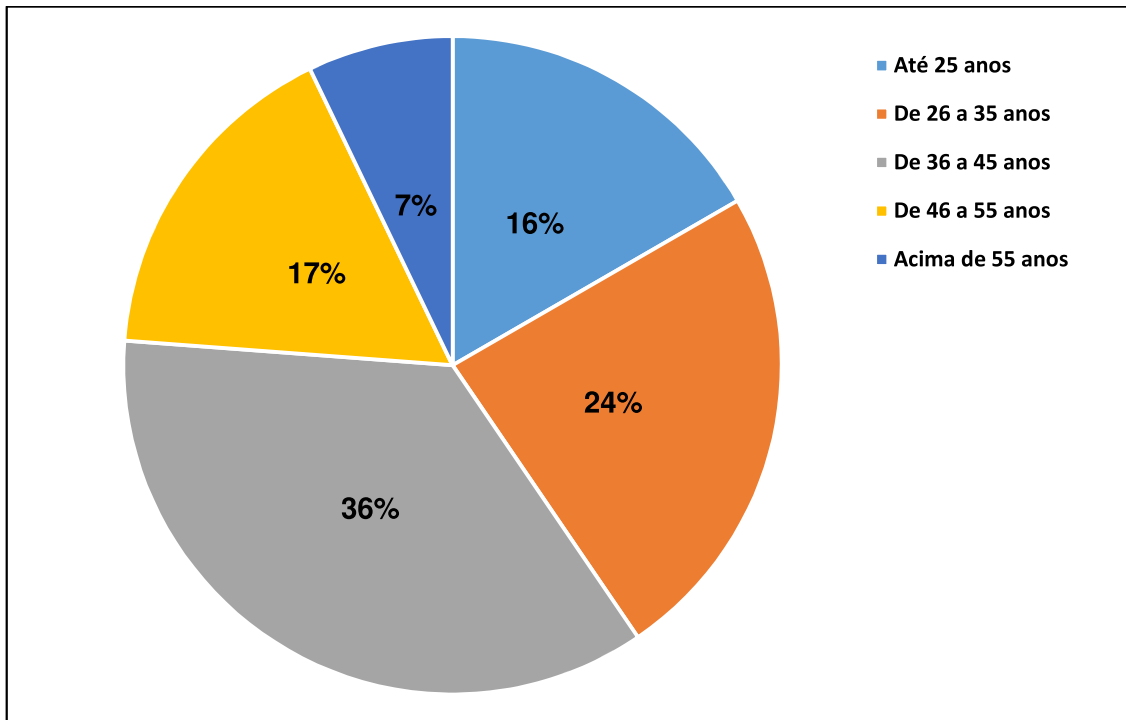
Gráfico 1: Sexo?



Autor (2018). Dados da pesquisa.

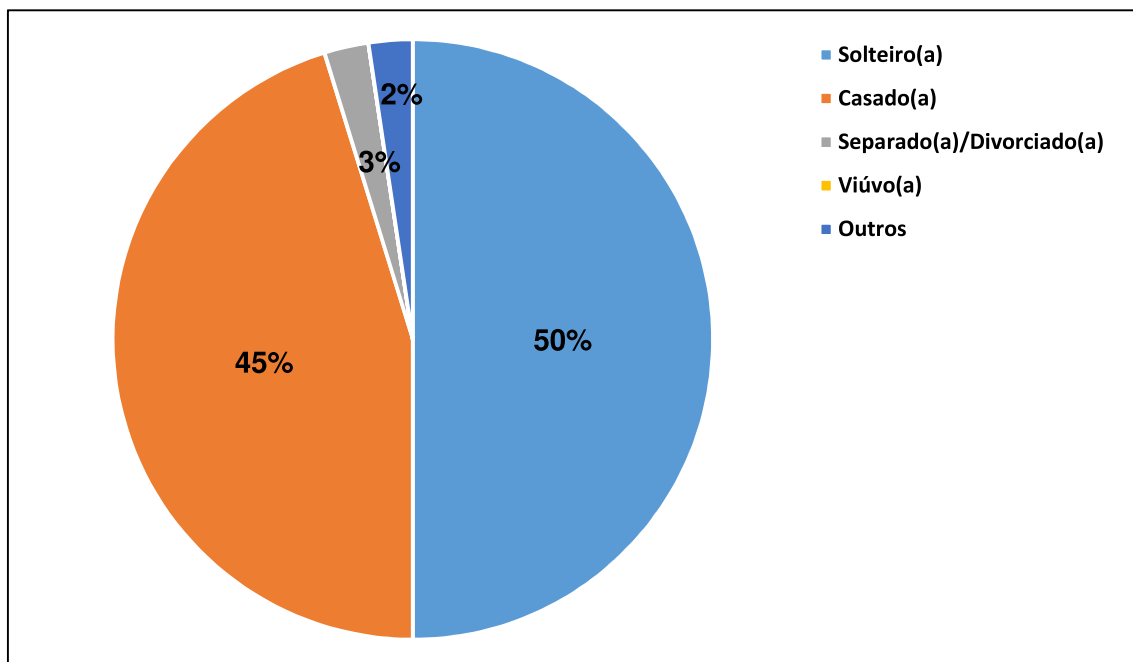
Na pergunta 1 foi registrado o gênero sexual dos entrevistados, como pode-se notar no gráfico anterior a maioria dos entrevistados foram homens (52%) e 48% eram mulheres.

Na pergunta 2 foi solicitado que os entrevistados informassem suas idades, pode-se perceber no gráfico a seguir que 36% dos entrevistados tinham a faixa etária entre 36 a 45 anos, seguidos de 24% que tinham a faixa etária entre 26 a 35 anos. Ainda uma parcela de 17% dos entrevistados tinha a faixa etária entre 46 a 55 anos.

Gráfico 2: Idade?

Autor (2018). Dados da pesquisa.

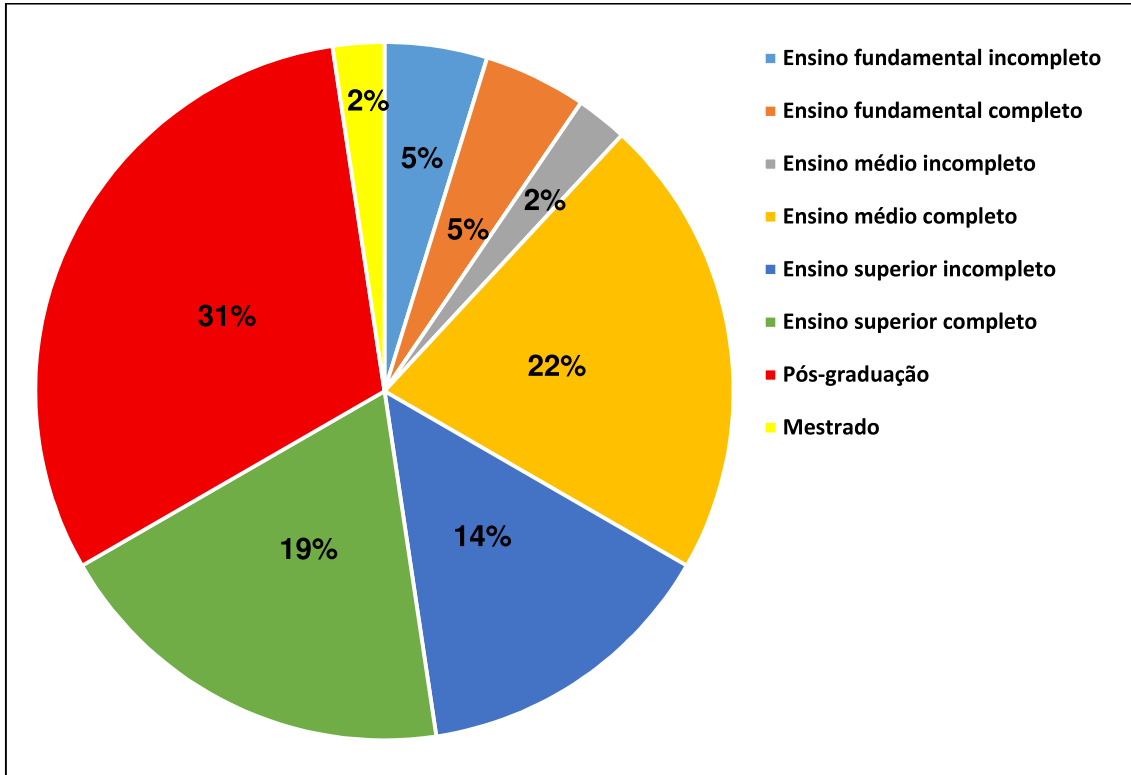
Na pergunta 3 foi questionado o estado civil dos entrevistados, pode-se notar no gráfico seguinte que 50% dos mesmos eram solteiros e 45% casados.

Gráfico 3: Estado civil?

Autor (2018). Dados da pesquisa.

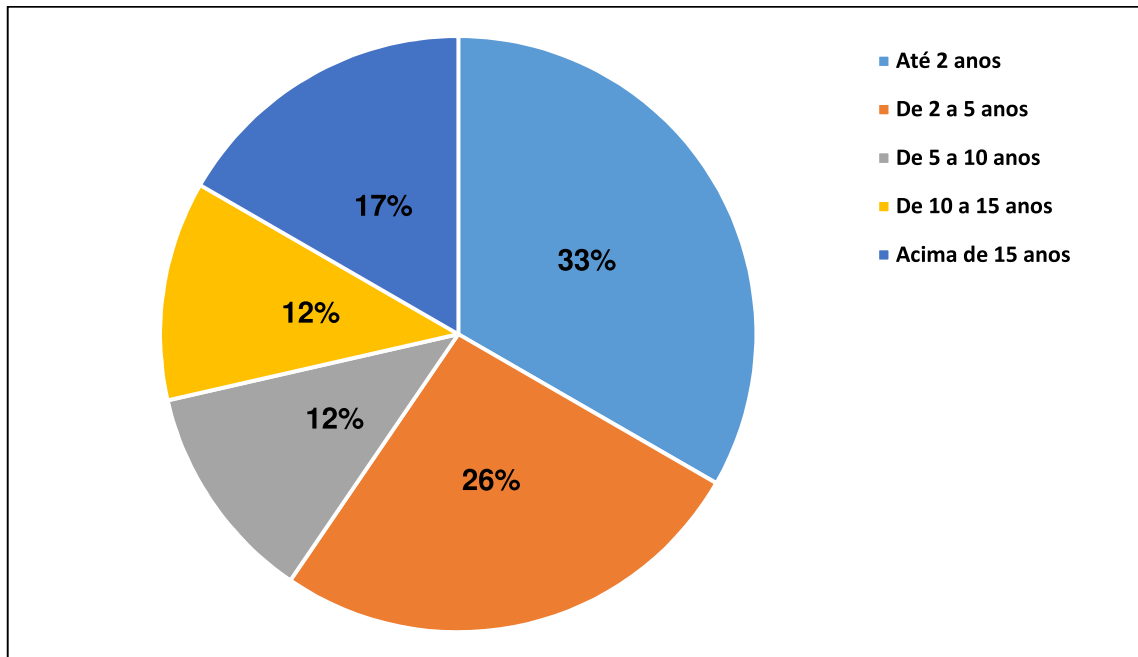
Em relação à escolaridade dos entrevistados, percebe-se na pergunta 4 que 31% dos entrevistados afirmaram ter concluído curso de pós-graduação, enquanto que 22% tinham o ensino médio completo, 19% tinham o ensino superior completo e 14% tinham o ensino superior incompleto.

Gráfico 4: Escolaridade?



Autor (2018). Dados da pesquisa.

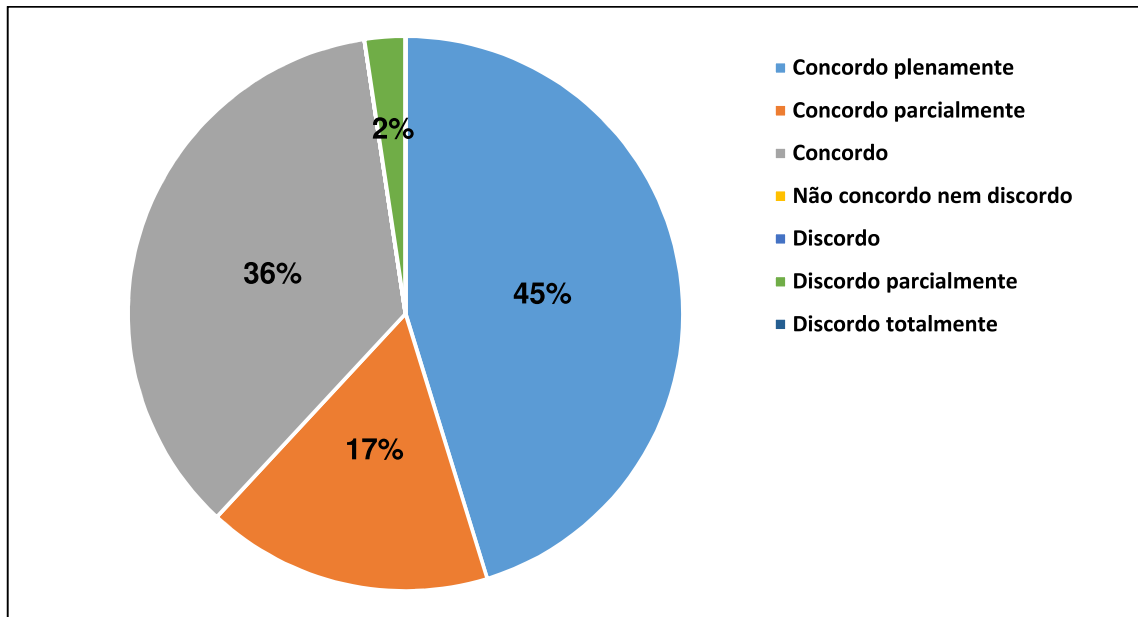
A partir da pergunta 5 buscou-se adentrar mais especificamente nas informações referentes ao ambiente organizacional da empresa na qual os entrevistados trabalham. Percebe-se no gráfico a seguir que 33% dos entrevistados trabalham no setor num período de tempo de até 2 anos, enquanto 26% atuam num período entre 2 a 5 anos, e 17% atua a mais de 15 anos na empresa.

Gráfico 5: Há quanto tempo você trabalha no setor?

Autor (2018). Dados da pesquisa.

Na pergunta 6 foi questionado aos entrevistados se o local de trabalho é um bom lugar para se trabalhar, pode-se notar no gráfico a seguir que 45% dos entrevistados afirmaram que concordam plenamente, 36% concorda e 17% concorda parcialmente. Analisando os resultados de um modo geral pode-se dizer que a Fundação Sôsândrade é percebida pela maioria dos entrevistados como sendo um local satisfatório para se trabalhar, fator este que indica preliminarmente que a empresa pode ser bem liderada, pois quando a empresa é bem liderada, conseqüentemente, o local de trabalho se torna agradável para todos que nela atuam.

Gráfico 6: A Fundação Sôsândrade é um bom lugar para se trabalhar?

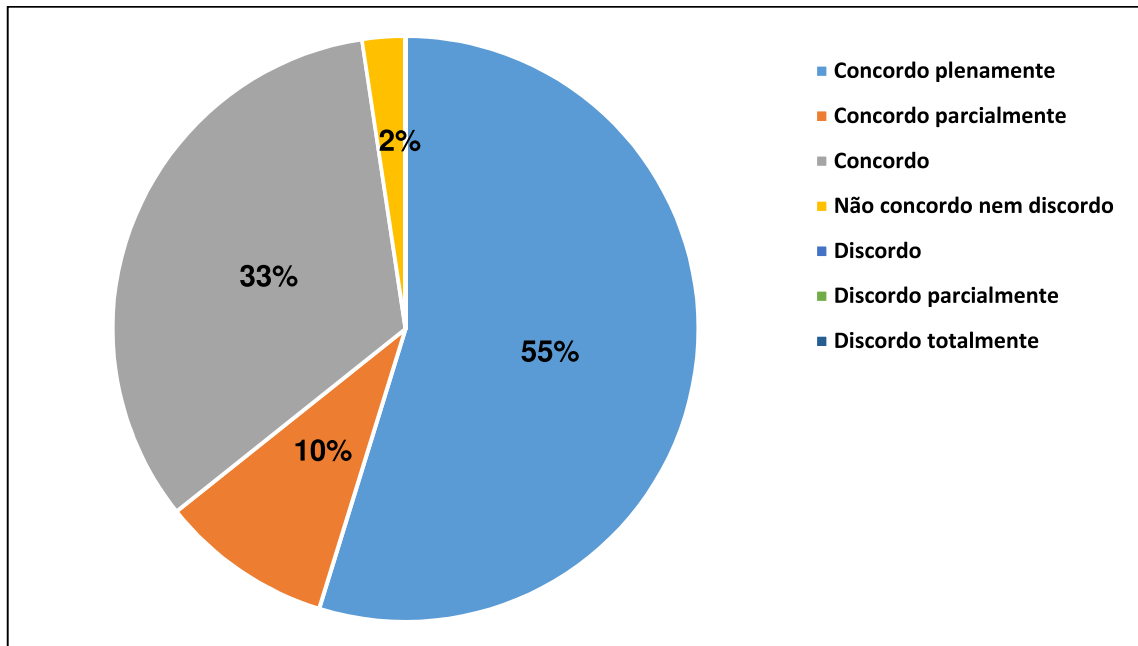


Autor (2018). Dados da pesquisa.

Na pergunta 7 foi questionado aos entrevistados se eles consideravam que o clima de trabalho entre o líder e a equipe de trabalho é satisfatório, pode-se notar no gráfico a seguir que 55% dos entrevistados responderam que concordam plenamente, 33% afirmaram concordar e 10% concordam parcialmente. Pode-se afirmar que esta percepção geral dos entrevistados demonstra que de fato uma boa liderança repercute diretamente na satisfação dos colaboradores de uma organização, pois os mesmos se sentem integrados ao ambiente de trabalho e não apenas como sendo peças descartáveis sem importância.

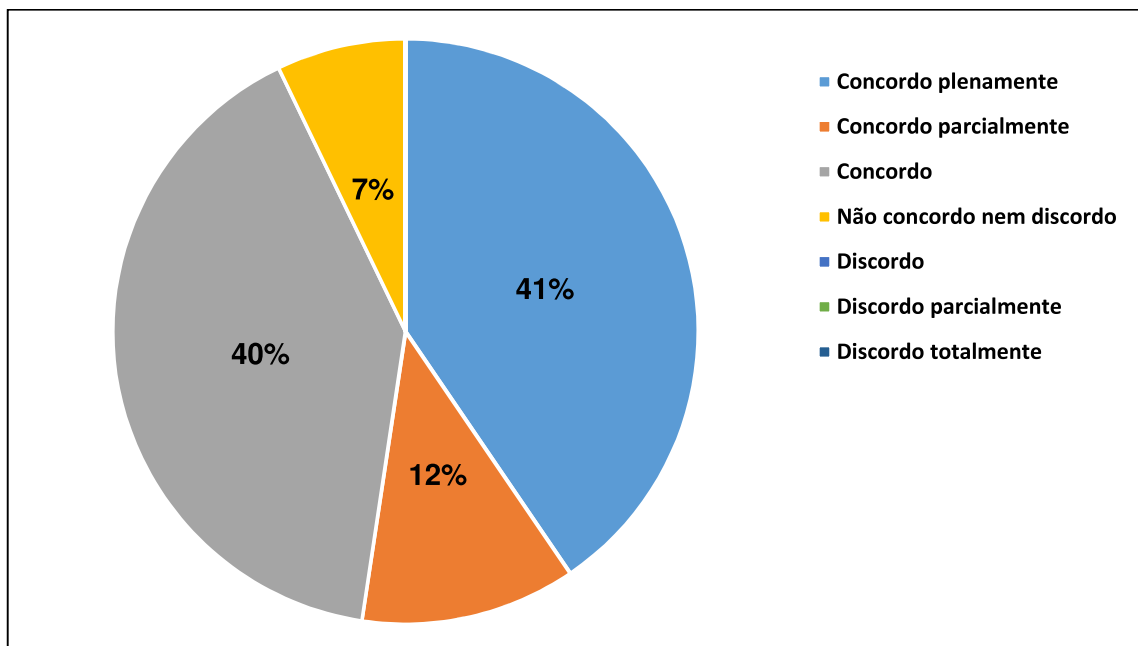
Já na pergunta 8 foi perguntado aos entrevistados se os mesmos sentem que suas contribuições e opiniões são recepcionadas e reconhecidas pelo líder, pode-se notar no gráfico a seguir que 41% dos entrevistados concordaram plenamente, 40% concordaram e 10% concordaram parcialmente, não havendo nenhuma discordância em relação a esta questão. Este resultado demonstra que de fato, quando a liderança se demonstra receptiva aos seus liderados isto faz com que haja uma sensação de satisfação, pois eles passam a sentirem-se importantes e participantes no desenvolvimento da organização.

Gráfico 7: O clima de trabalho entre o líder e a equipe é bom?



Autor (2018). Dados da pesquisa.

Gráfico 8: A equipe sente que suas contribuições e opiniões são recepcionadas e reconhecidas pelo líder?

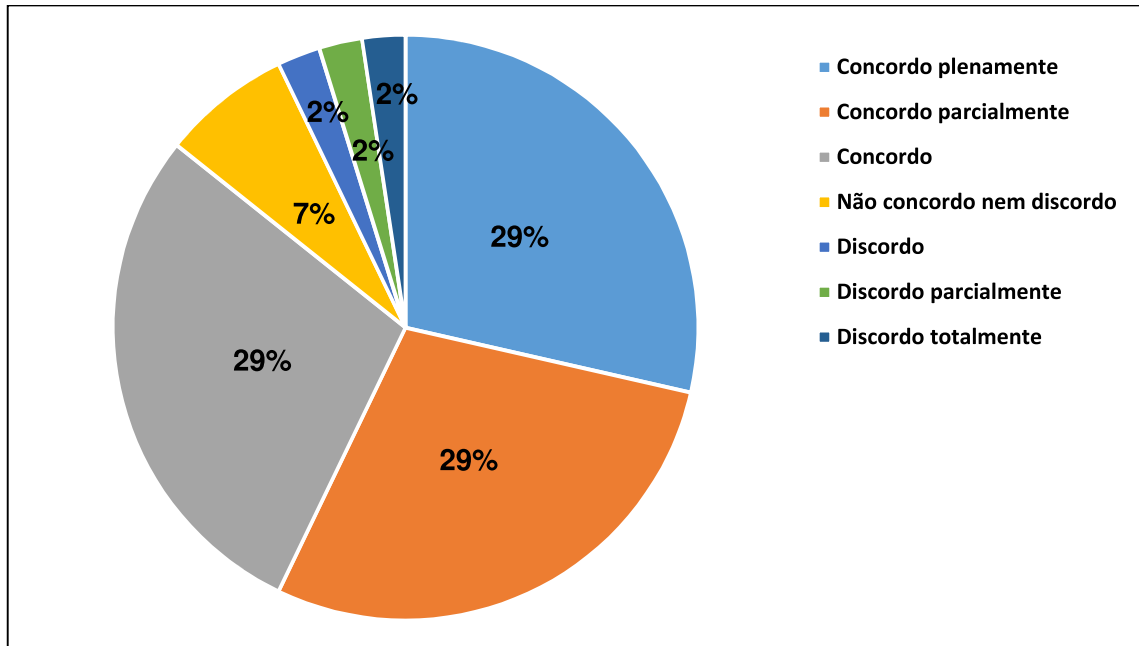


Autor (2018). Dados da pesquisa.

Na pergunta 9 foi questionado se a equipe participa juntamente com seu líder nas decisões que afetam o trabalho, os resultados do gráfico a seguir demonstram que 29% dos entrevistados afirmaram concordar plenamente, 29% afirmaram concordar e outros 29% afirmaram concordar parcialmente. Este

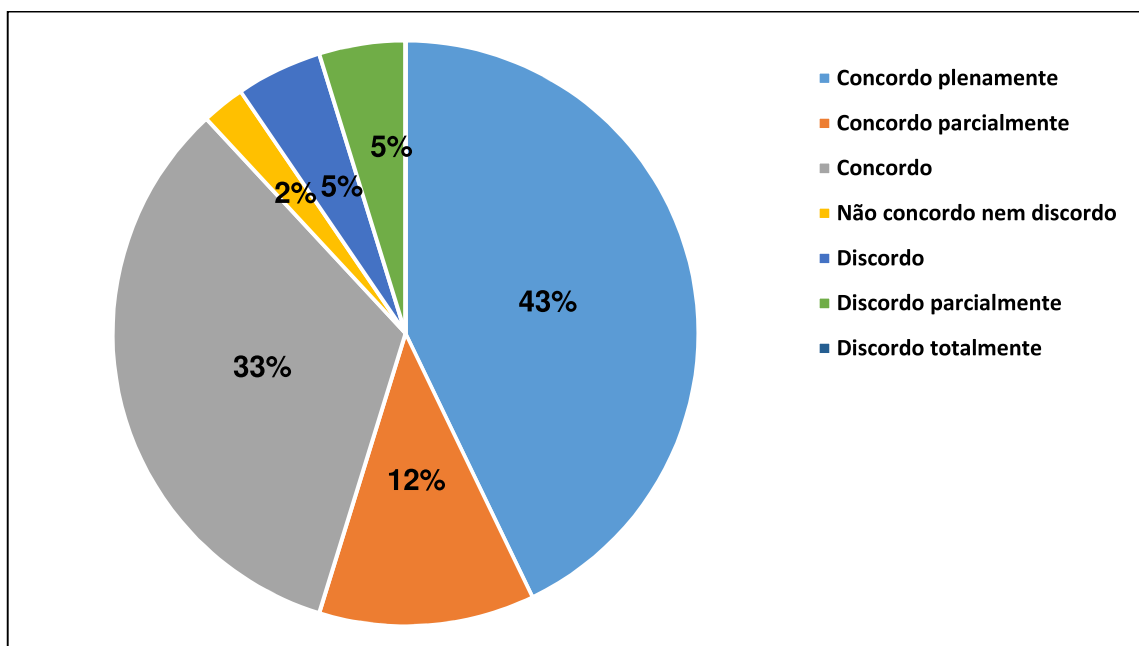
resultado demonstra que o líder deste setor não apenas é receptivo as propostas dos seus liderados, mas também consegue demonstrar a importância das ideias deles para a empresa, este é um aspecto muito importante para uma boa liderança: demonstrar que de fato os funcionários são ouvidos.

Gráfico 9: A equipe participa juntamente com seu líder nas decisões que afetam o trabalho?



Autor (2018). Dados da pesquisa.

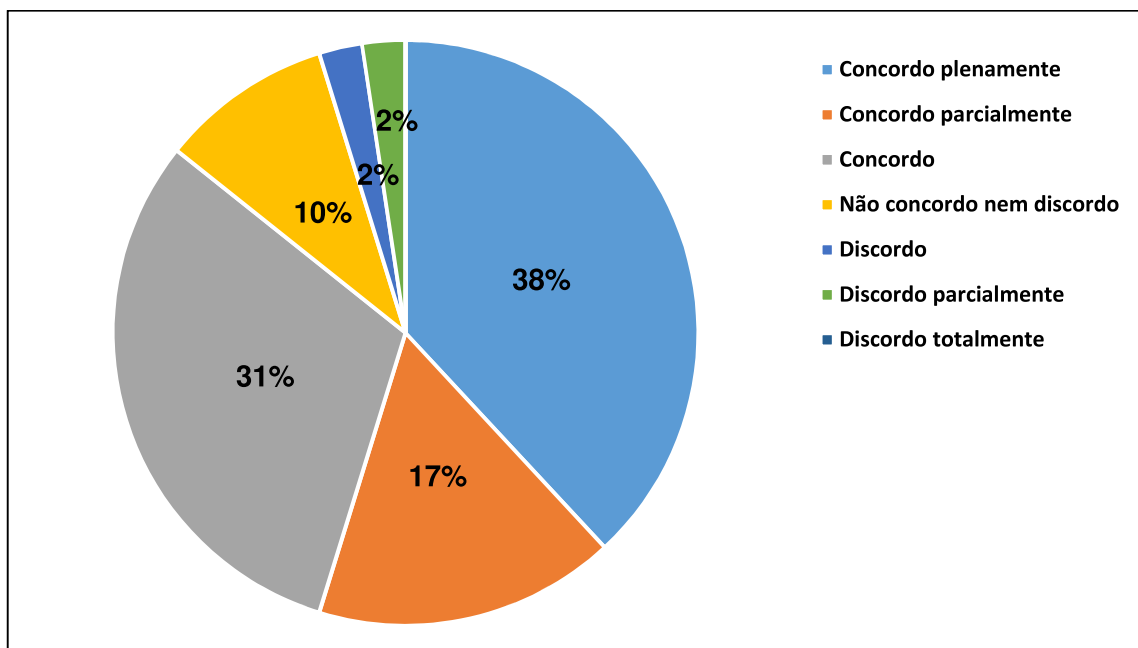
Gráfico 10: O líder incentiva o trabalho em equipe?



Autor (2018). Dados da pesquisa.

O gráfico anterior demonstram os resultados obtidos na pergunta 10, na qual foi questionado aos entrevistados se o líder incentiva o trabalho em equipe. Os resultados demonstraram que 43% dos entrevistados concordam plenamente, 33% concordam e 12% concordam parcialmente, ou seja, a maioria afirmou que o líder do setor incentiva o trabalho em equipe, fator que é fundamental para que os trabalhos desenvolvidos dentro do setor sejam feitos de forma eficaz, possibilitando o sucesso da organização de um modo geral. Importante salientar que 5% discordaram e 5% discordaram parcialmente, o que indica que há alguns colaboradores que não se sentem inclusos nos trabalhos de equipe, fator este que pode prejudicar de alguma forma o desempenho integral da equipe.

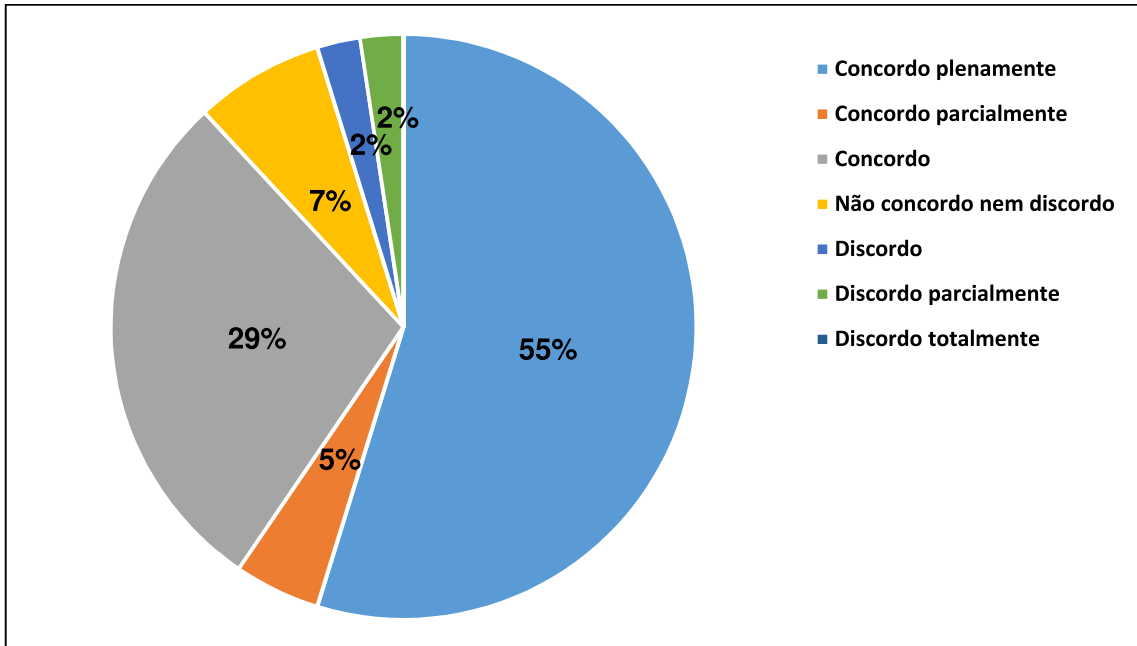
Gráfico 11: O líder demonstra informações sobre as atividades desempenhadas pelos membros de sua equipe?



Autor (2018). Dados da pesquisa.

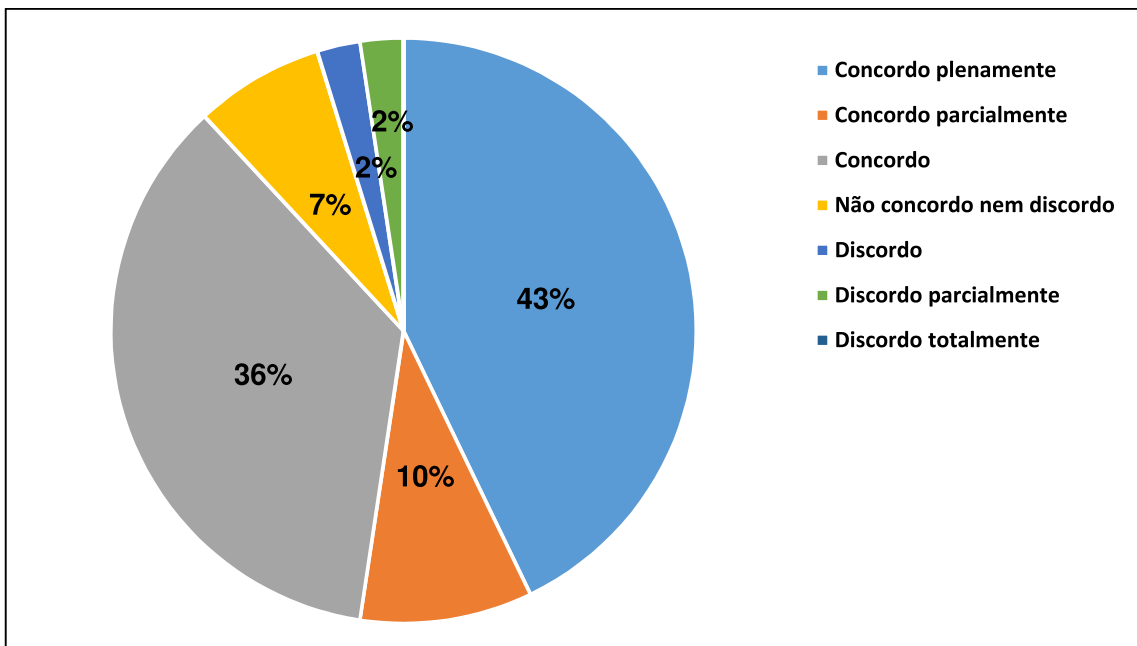
O próximo gráfico apresenta os resultados da pergunta 12, na qual foi questionado se o líder delega responsabilidade aos membros da equipe. Os resultados do gráfico demonstram que 55% dos entrevistados concordam plenamente e 29% concordam, estes resultados indicam que a liderança do setor delega responsabilidades importantes aos membros da equipe, fator que auxilia na autoestima dos mesmos, pelo fato de que sentem-se valorizados pelo fato de serem os responsáveis pelo desempenho de funções significativas no setor onde atuam.

Gráfico 12: O líder delega responsabilidades aos membros de sua equipe?



Autor (2018). Dados da pesquisa.

Gráfico 13: O líder estimula a iniciativa dos membros da equipe?



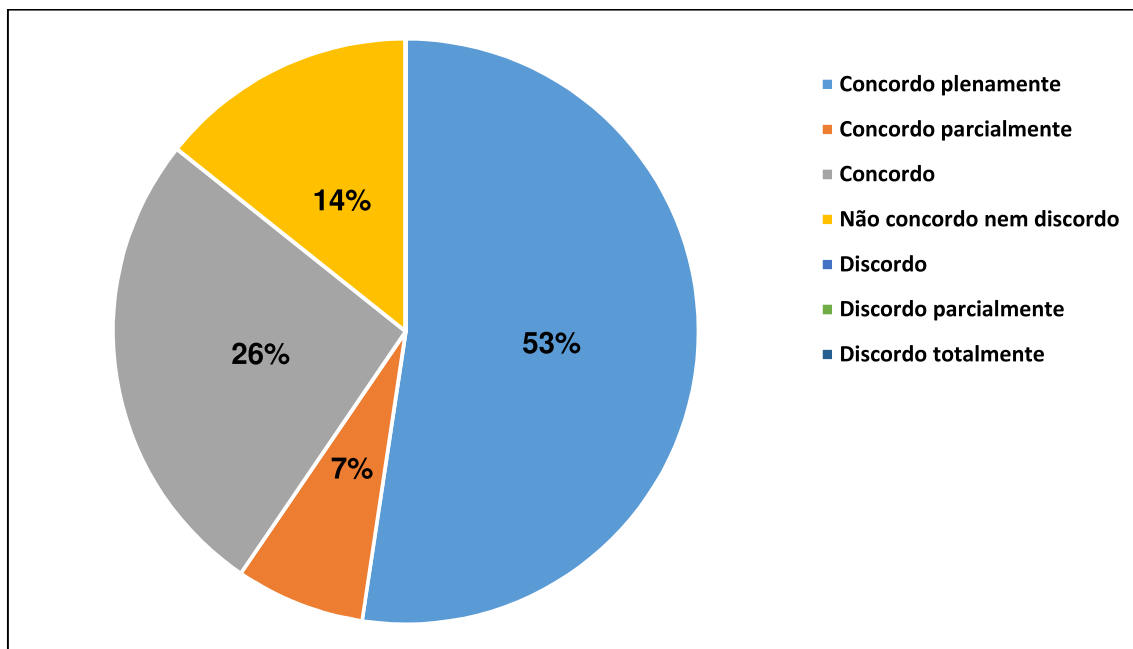
Autor (2018). Dados da pesquisa.

O gráfico anterior apresenta os resultados da pergunta 13, questionou-se aos entrevistados se o líder estimula a iniciativa dos membros da equipe. Pode-se observar que 43% concordam plenamente e 36% concordam. Conforme a literatura especializada em liderança, afirma-se que é importante que os líderes estimulem iniciativas e tomadas de decisão entre os membros da equipe pelo fato de que estas

atitudes fortalecem o senso de compromisso dos mesmos com a equipe e com a organização de um modo geral.

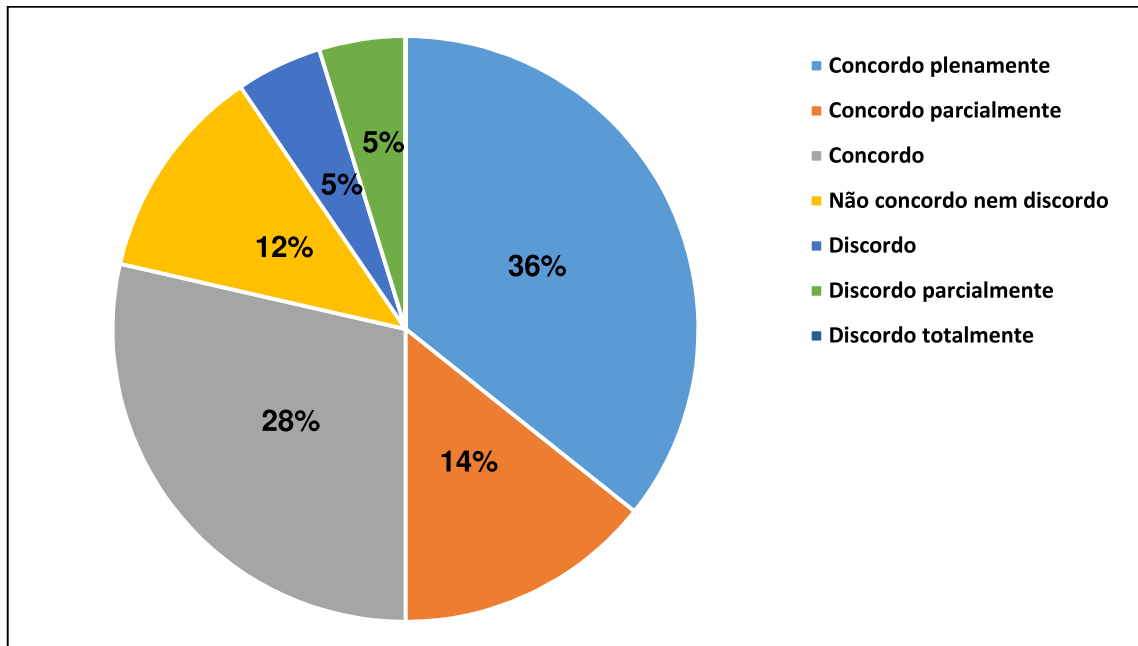
O gráfico seguinte apresenta os resultados da pergunta 14, na qual questionou-se aos entrevistados se líder ouve novas possibilidades de melhorias nas atividades realizadas pelos membros da equipe. Os resultados demonstram que 53% concordam plenamente e 26% concordam, estes resultados evidenciam que o líder de fato ouve as ideias sugeridas pelos seus colaboradores, fator que estimula os colaboradores a participarem ativamente, não apenas das suas funções cotidianas, mas, também, em relação aos problemas gerais do setor.

Gráfico 14: O líder ouve novas possibilidades de melhorias nas atividades realizadas pelos membros da equipe?



Autor (2018). Dados da pesquisa.

Na pergunta 15 questionou-se aos entrevistados se o líder resolve momentos de conflitos entre os membros de sua equipe, o gráfico a seguir demonstra que 36% dos entrevistados concordam plenamente, 28% concordam e 14% concordam parcialmente. Conforme a literatura especializada em liderança administrativa, é essencial que o líder setorial faça a mediação para a resolução de conflitos entre os membros da equipe, pois nestas situações ele demonstra com seu exemplo que a harmonia é fundamental para o bom desempenho dentro do setor, além de demonstrar a sua autoridade.

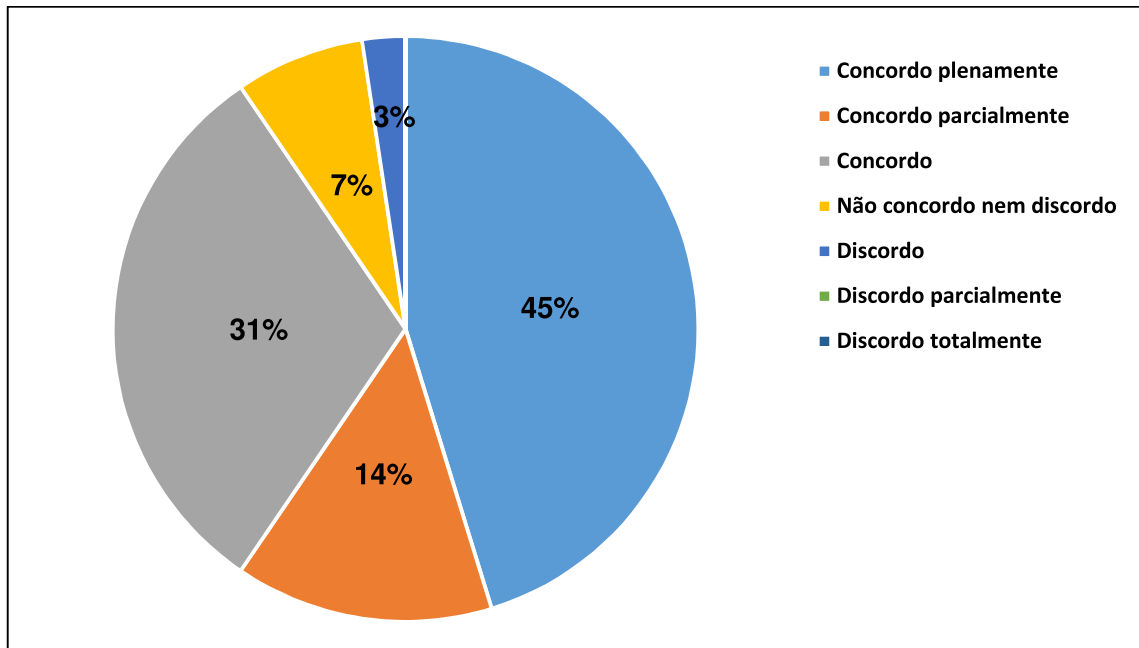
Gráfico 15: O líder resolve momentos de conflitos entre os membros de sua equipe?

Autor (2018). Dados da pesquisa.

Na pergunta 16 questionou-se aos entrevistados se o líder atua na administração das atividades da equipe, os resultados do gráfico seguinte demonstram que 45% concordam plenamente, 31% concordam e 14% concordam parcialmente. Pode-se afirmar que esta atuação do líder na administração das atividades é uma função tradicional dos gestores e supervisores do setor, mas nem por isto deixa de ser uma atividade importante, pois demonstra que o líder desempenha desde as funções mais básicas dentro das suas responsabilidades.

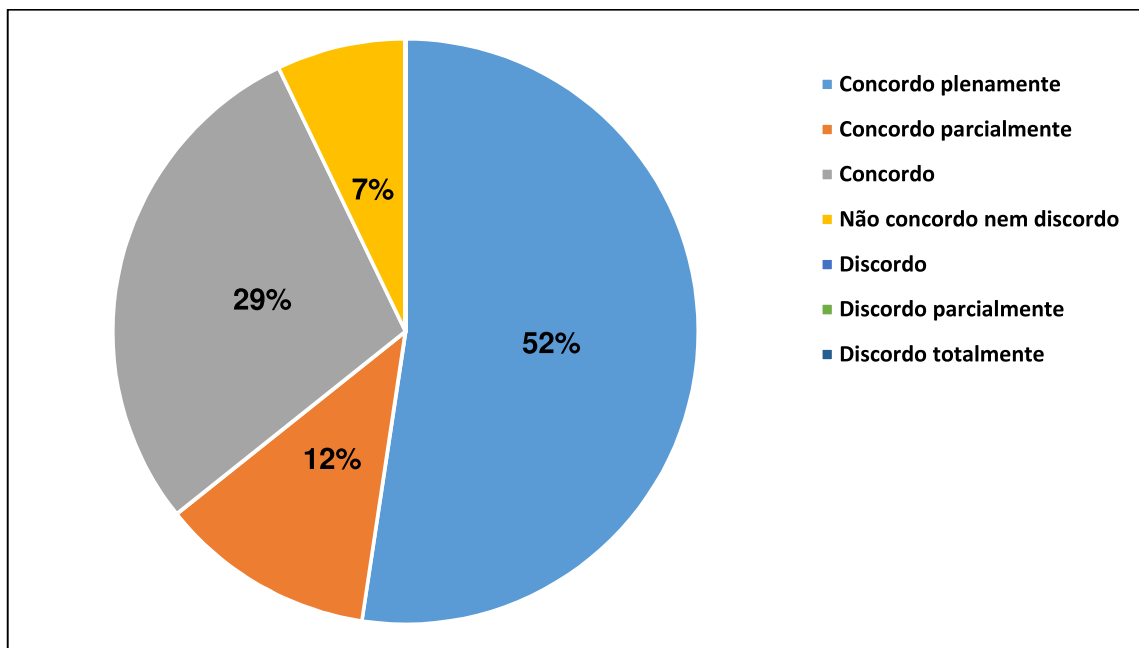
Já na pergunta 17 foi questionado aos entrevistados se o líder orienta sua equipe na realização das atividades para atingir os objetivos da Fundação Sousândrade, os resultados do gráfico seguinte demonstram que 52% concordam plenamente, 31% concordam e 14% concordam parcialmente. Assim como na pergunta 15, pode-se afirmar que esta é uma das funções básicas de um gestor-líder, porém, como já mencionado anteriormente, o desempenho das atividades mais essenciais também contribui para que os colaboradores admirem o empenho do líder e sigam suas orientações.

Gráfico 16: O líder atua na administração das atividades de sua equipe?



Autor (2018). Dados da pesquisa.

Gráfico 17: O líder orienta sua equipe na realização das atividades para atingir os objetivos da Fundação Sôsândrade?

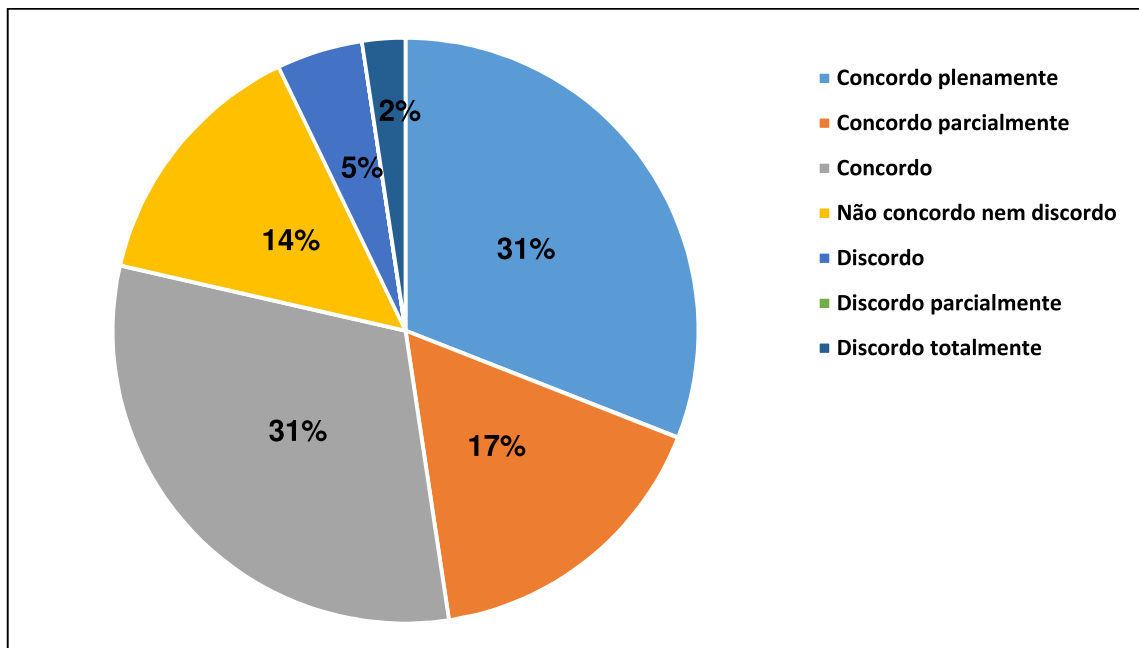


Autor (2018). Dados da pesquisa.

Na pergunta 18 foi questionado aos entrevistados se o líder assume as responsabilidades por erros cometidos por sua equipe, pode-se notar no gráfico seguinte que 31% concordam plenamente, 31% concordam e 17% concordam parcialmente. Este é um dos aspectos fundamentais mencionados por alguns

autores na teoria especializada, pois afirmam que o fato de o líder assumir os erros que membros da sua equipe cometeram demonstra aos seus subordinados que de fato são uma equipe e que o erro de um dos colaboradores é compreendido como um erro do grupo como um todo, e não uma responsabilidade individual do membro do grupo.

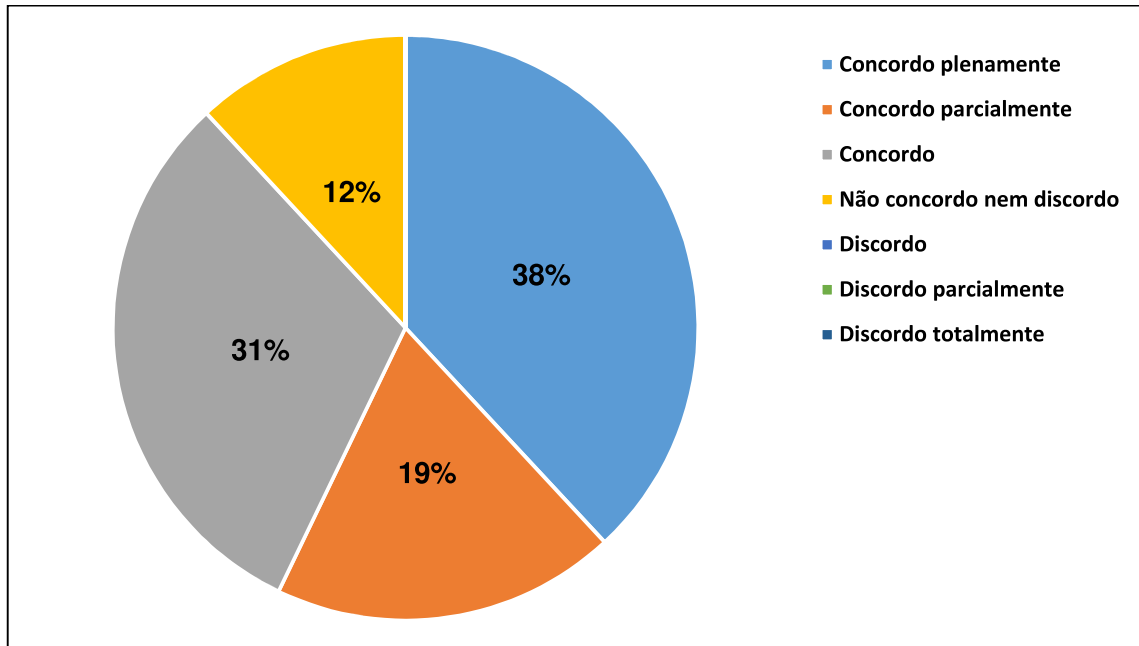
Gráfico 18: O líder assume as responsabilidades por erros cometidos por sua equipe?



Autor (2018). Dados da pesquisa.

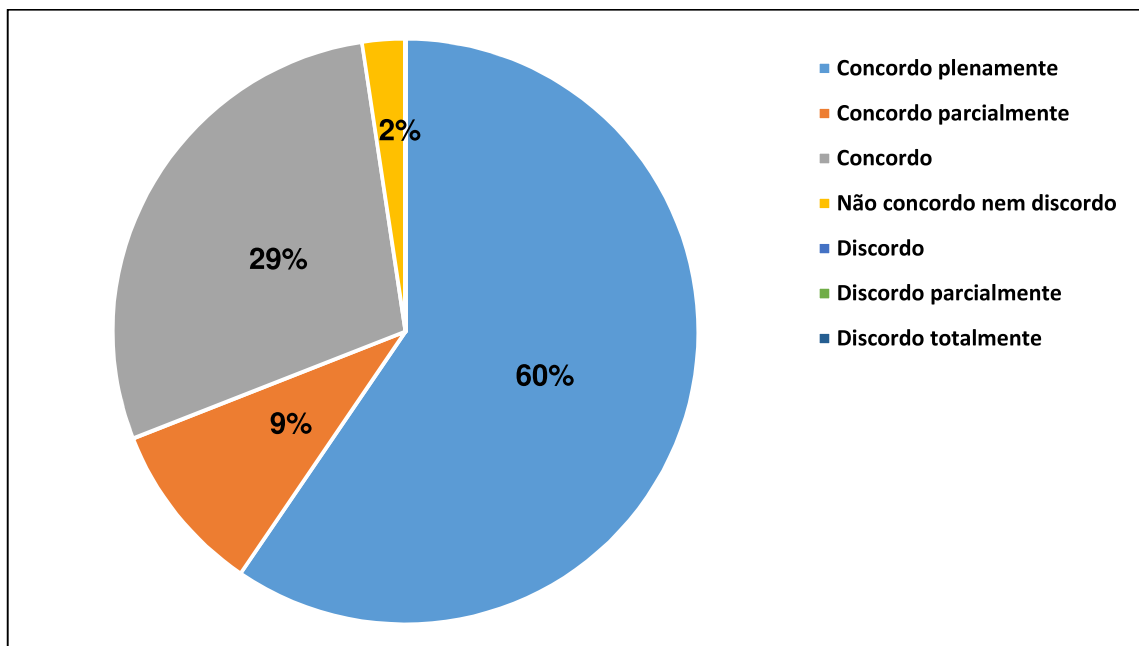
Na pergunta 19 questionou-se aos entrevistados se o líder toma decisões diante das incertezas surgidas durante as atividades realizadas na Fundação Sousândrade, os resultados do gráfico a seguir demonstram que 38% concordam plenamente, 31% concordam e 19% concordam parcialmente. É essencial que o líder da equipe tenha a última palavra, não apenas em situações de incertezas, mas, em todas as situações, pois assim como é o líder que assume a responsabilidade pelos erros cometidos pela equipe, da mesma forma, ele deve assumir a responsabilidade pelos acertos, sempre salientando a importância da ação em grupo, mas, demonstrando que ele é a autoridade naquele setor.

Gráfico 19: O líder toma decisões diante das incertezas surgidas durante as atividades realizadas na Fundação Sousândrade?



Autor (2018). Dados da pesquisa.

Gráfico 20: O líder se comunica com sua equipe?

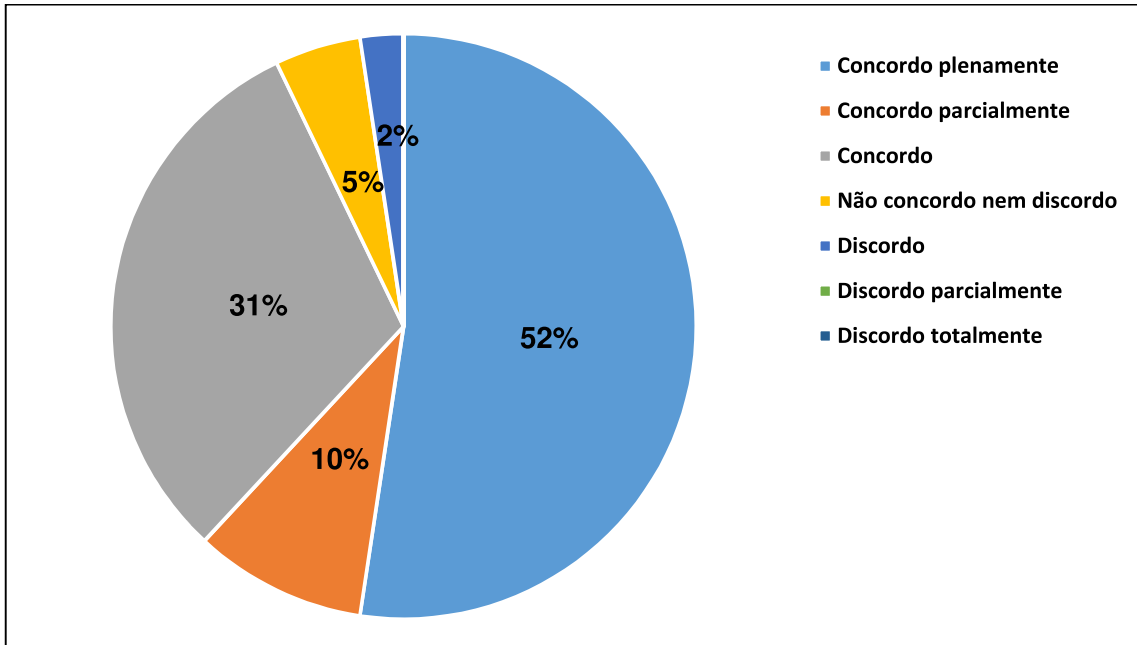


Autor (2018). Dados da pesquisa.

Por meio da pergunta 20 questionou-se aos entrevistados se o líder se comunica com sua equipe, os resultado do gráfico anterior demonstram que 60% dos entrevistados concordam plenamente e 29% concordam. A comunicação certamente é um dos principais aspectos de uma boa liderança, não se pode liderar

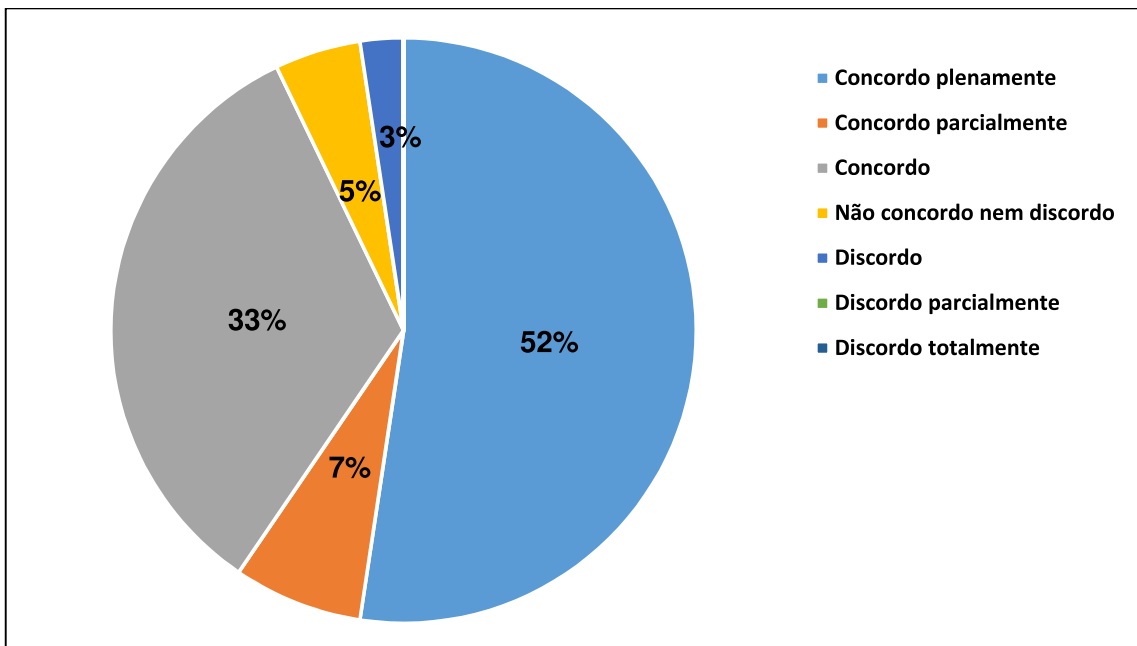
uma equipe sem desenvolver uma boa comunicação, e quando o líder se comunica adequadamente suas orientações são melhor aceitas pelos membros do grupo de uma forma geral.

Gráfico 21: O líder se compromete com as atividades realizadas por sua equipe?



Autor (2018). Dados da pesquisa.

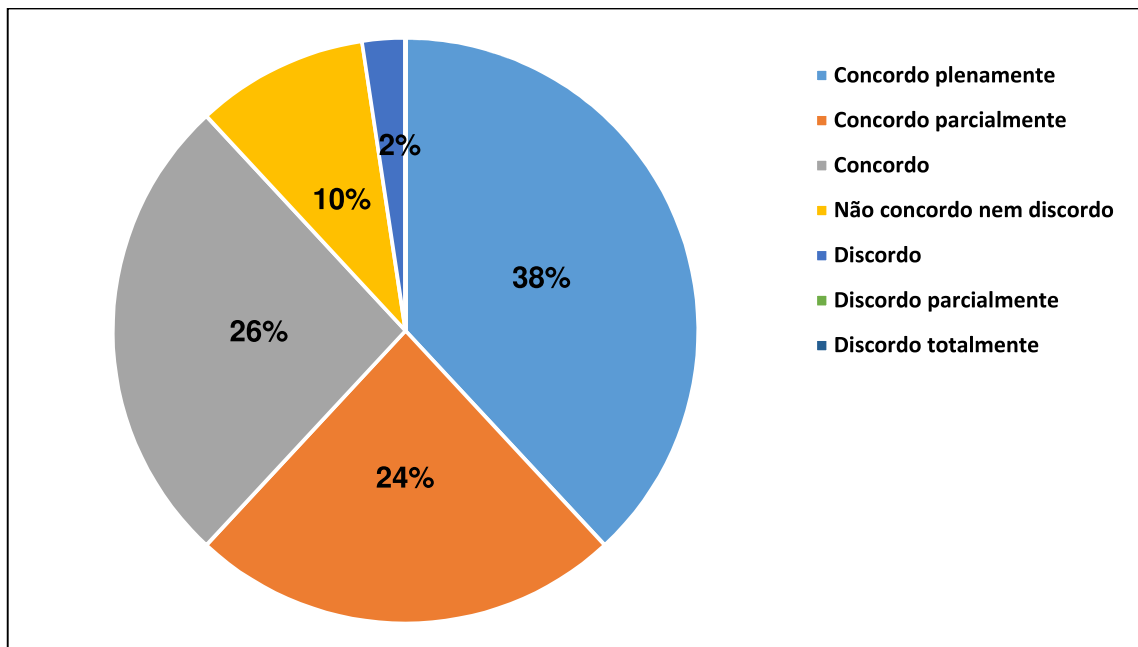
Gráfico 22: O líder demonstra ética?



Autor (2018). Dados da pesquisa.

Na pergunta 22 questionou-se aos entrevistados se o líder demonstra ética em suas atitudes e decisões, o gráfico anterior demonstra que 52% concordam plenamente e 33% concordam. A ética se apresenta como um dos fatores fundamentais para que o líder seja bem aceito por todos membros do grupo, portanto, é essencial que o líder demonstre equilíbrio e senso de justiça diante das decisões que toma em relação aos colaboradores do seu grupo, pois desta forma os mesmos entendem que o líder toma suas atitudes baseado em ideias de justiça sem tendências nem preferências por membros individuais da equipe.

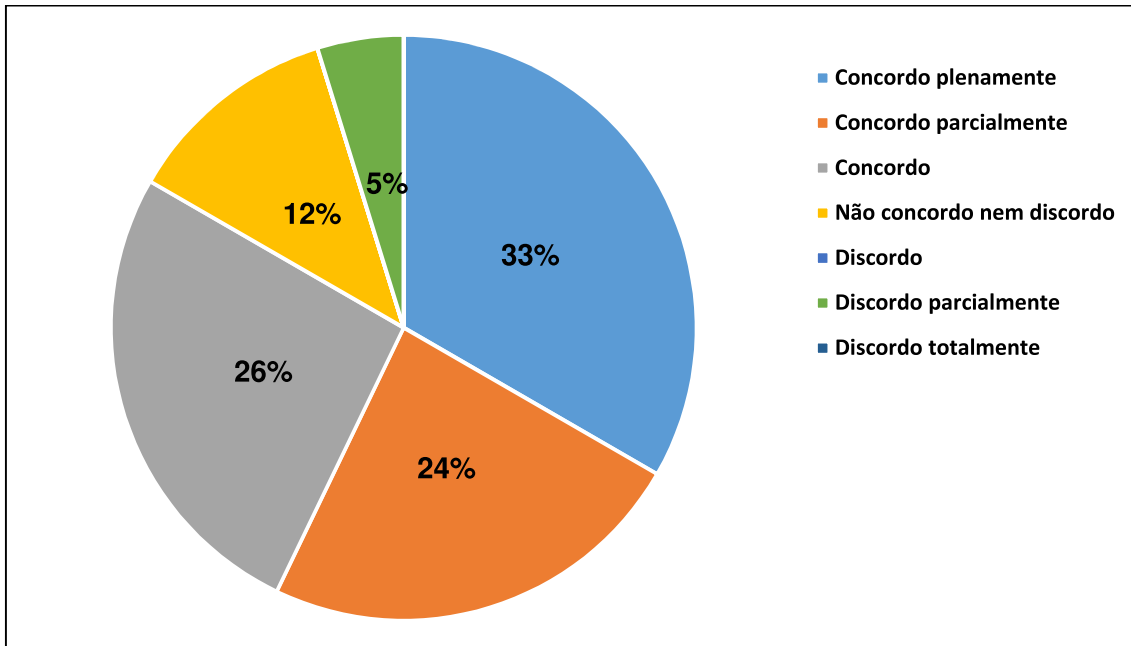
Gráfico 23: A equipe apoia as tomadas de decisões praticadas pelo seu líder?



Autor (2018). Dados da pesquisa.

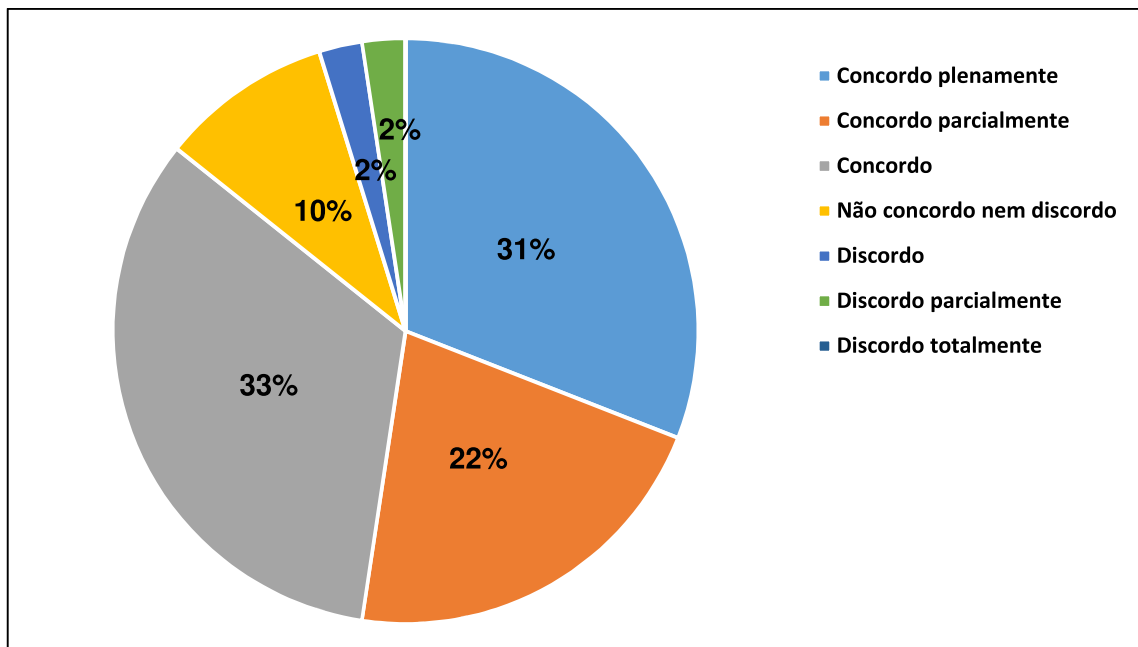
Na pergunta 24 foi questionado se a equipe costuma receber retorno sobre as ações desempenhadas e atividades delegadas, os resultados do gráfico a seguir demonstram que 33% concordam plenamente, 26% concordam e 24% concordam parcialmente. Segundo a literatura especializada em liderança organizacional é fundamental que o líder sempre retorne com *feedbacks* para seus colaboradores, pois além de ser uma orientação a respeito de como as atividades devem ser desenvolvidas, demonstram que o líder respeita e está atento aos procedimentos efetivados no seu setor.

Gráfico 24: A equipe costuma receber retorno sobre as ações desempenhadas e atividades delegadas?



Autor (2018). Dados da pesquisa.

Gráfico 25: O líder justifica suas ações com os membros de sua equipe?

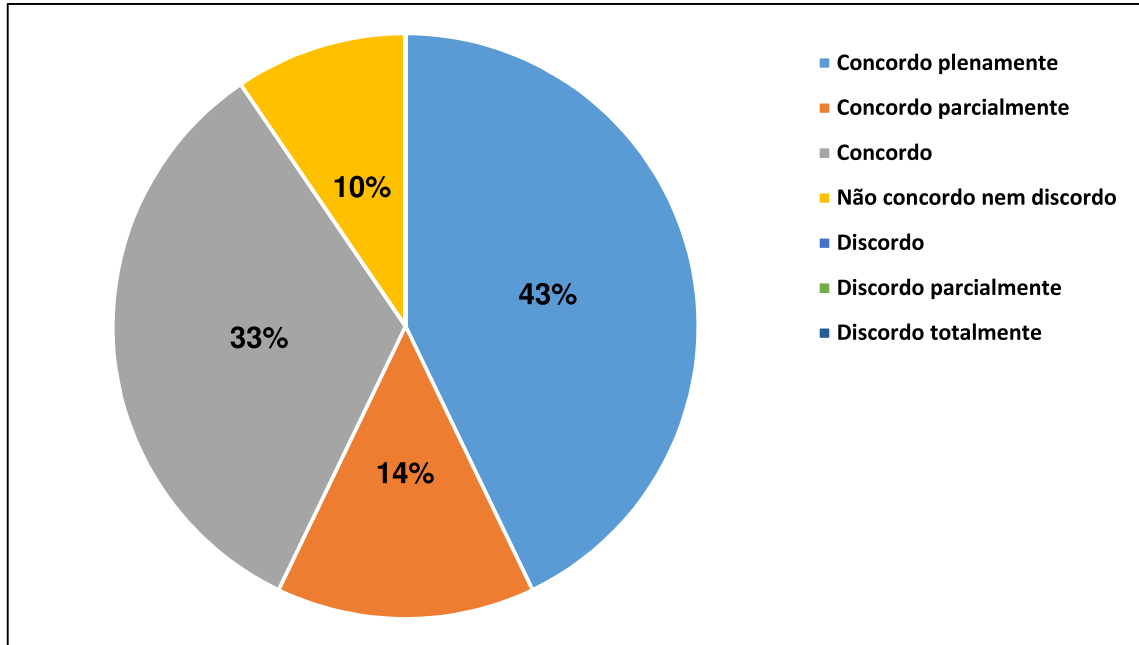


Autor (2018). Dados da pesquisa.

Na pergunta 25 foi questionado se líder justifica suas ações com os membros de sua equipe, os resultados do gráfico anterior demonstram que 33% concordam, 31% concordam plenamente e 22% concordam parcialmente. Pode-se afirmar que é importante a justificação do líder em determinados momentos pelo fato

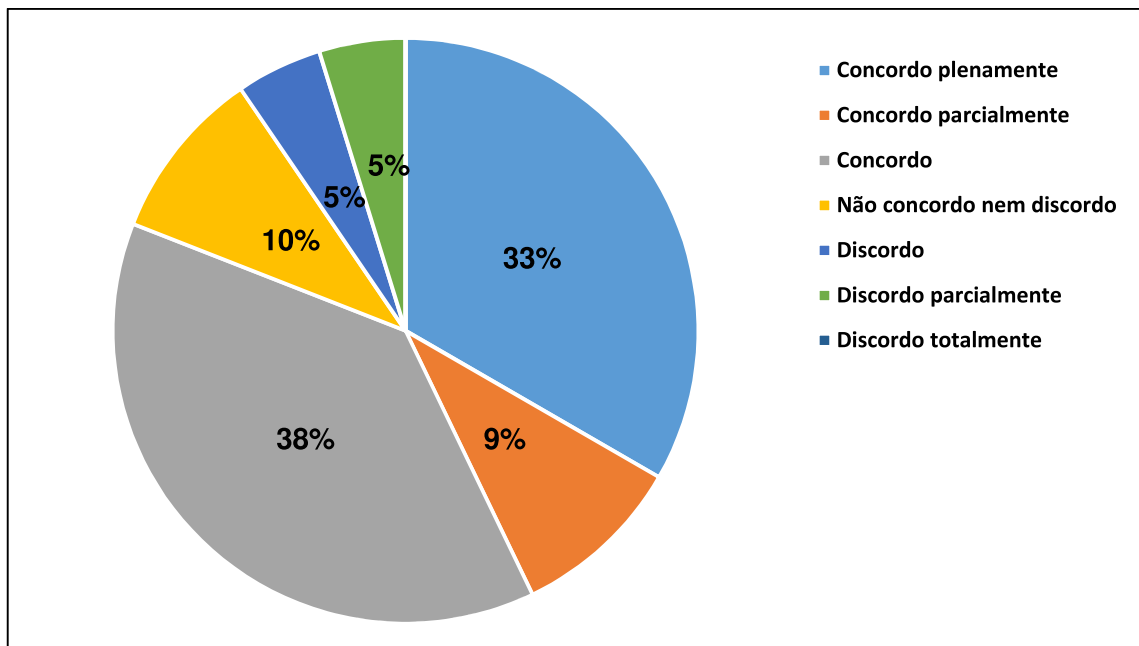
de demonstrar que o mesmo tem consideração em relação ao que os membros da equipe pensam sobre determinadas situações.

Gráfico 26: O líder transmite novas atividades a serem executadas pelos membros de sua equipe?



Autor (2018). Dados da pesquisa.

Gráfico 27: O líder impede que obstáculos dificultem as realizações das atividades dos membros de sua equipe?



Autor (2018). Dados da pesquisa.

Na pergunta 26 foi questionado se o líder transmite novas atividades a serem executadas pelos membros de sua equipe, no primeiro gráfico anterior percebe-se que 43% concordam plenamente, 33% concordam e 14% concordam parcialmente. A transmissão de novas atividades para os membros da equipe demonstra que o líder quer que os mesmos evoluam dentro do setor e não sejam apenas máquinas repetitivas que desempenham a mesma função constantemente, este tipo de atitude também contribuir como fator motivacional para os colaboradores.

Finalmente, na pergunta 27 foi questionado se o líder impede que obstáculos dificultem as realizações das atividades dos membros de sua equipe, como pode-se observar no gráfico anterior 38% concordam, 33% concordam plenamente e 9% concordam parcialmente. Este tipo de atitude provinda da liderança demonstra aos membros do grupo que o líder se preocupa com os mesmos e estar disposto a fazer tudo que for possível para que os mesmos possam executar suas funções da melhor forma possível.

6 CONCLUSÃO

Este estudo realizado, teve como objetivo geral observar e analisar as relações entre lideranças e suas equipes, bem como seus impactos no comportamento organizacional na empresa Fundação Sousândrade. Deste modo, foi possível constatar que a liderança contribui como fator importante nas relações de suas equipes e ambiente organizacional para o desenvolvimento da empresa.

A pesquisa mostra também, que os entrevistados veem a FSADU um lugar satisfatório para se trabalhar e que a boa liderança promove um bom ambiente de trabalho. Tendo em vista, que os líderes devem está sempre preparados e buscando o envolvimento de todos de maneira eficaz para que juntamente possam ser capazes de identificar potencialidades dentro do próprio ambiente.

Outro fator importante da pesquisa é que os colaboradores são ouvidos quanto às suas ideias sobre melhorias nas atividades realizadas bem como, ver em suas lideranças satisfação na resolução de conflitos o que ocasiona na boa harmonia e desempenho do setor, pois demonstra a responsabilidade e autoridade do líder.

Visto assim, o resultado da pesquisa aplicada, demonstra que sim, a boa relação entre lideranças e suas equipes conduz há um bom comportamento individual e coletivo dentro da empresa. No qual, o líder necessita estar sempre destinando, organizando e controlando as tarefas, com objetivo de criar um relacionamento com sua equipe, a fim de incentivá-los a realizarem suas tarefas com eficiência, alinhadas aos objetivos, missão, visão e valores da empresa.

Sendo assim, saber encontrar o líder que possa ser referência a todos de sua equipe. É de grande importância, pois no cotidiano das organizações o bom relacionamento trará excelentes resultados, uma vez que as pessoas não aceitam mais serem tratadas de qualquer maneira. E o líder que conseguir identificar o mais rápido possível esses detalhes de cada colaborador, estará dando um passo grande para diminuição de suas perdas e maximização de seus ganhos.

Então, aqui deixo de alguma forma minha contribuição para o estudo no relacionamento entre líderes e liderados. E que possamos continuar a identificar novos meios de como iremos tratar essa relação no ambiente de trabalho, visto que a cada momento estamos em total aprendizado.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, C. P. D. G. **Administração de Recursos Humanos: Uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2011.
- Armstrong, M. (2011). **Armstrong's handbook of human resource management**. London: Kogan Page.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BIANCHI, E. M. P. G., QUISHIDA, A., & FORONI, P. G. **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades**. Revista de Administração Contemporânea. Volume 21. no 1. Curitiba, jan/fev 2017. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552017000100041&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: dezembro 2017.
- CARLEIAL, L M. F. **Trabalho em tempos de novas tecnologias: Velhos e novos desafios**. Revista Proposta, n.72, mar/maio 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e Liderança**. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KONDO, Yoshio. **Motivação humana: Um fator-chave para o gerenciamento**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2004.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração: manual compacto para cursos de formação tecnológica e sequenciais**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2006.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2 ED. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Este questionário analisa a relação das lideranças e suas equipes na empresa Fundação Sôsândrade. Os dados obtidos a partir deste questionário serão tratados de forma sigilosa e anônimas.

Pergunta 1: Sexo?

Masculino Feminino

Pergunta 2: Idade?

Até 25 anos De 26 a 35 anos De 36 a 45 anos De 46 a 55 anos
 Acima de 55 anos

Pergunta 3: Estado civil?

Casado(a) Solteiro(a) Separado(a)/Divorciado(a) Viúvo(a)
 Outros _____

Pergunta 4: Escolaridade?

Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental completo
 Ensino médio incompleto Ensino médio completo
 Ensino superior em curso Ensino superior completo
 Pós- graduação outros _____

Pergunta 5: Há quanto tempo você trabalha no setor?

Até 2 anos De 2 a 5 anos De 5 a 10 anos De 10 a 15 anos
 Acima de 15 anos

Pergunta 6: A Fundação Sôsândrade é um bom lugar para se trabalhar?

Concordo plenamente
 Concordo parcialmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo parcialmente
 Discordo totalmente

Pergunta 7: O clima de trabalho entre o líder e a equipe é bom?

Concordo plenamente
 Concordo parcialmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo parcialmente
 Discordo totalmente

Pergunta 8: A equipe sente que suas contribuições e opiniões são recepcionadas e reconhecidas pelo líder?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 9: A equipe participa juntamente com seu líder nas decisões que afetam o trabalho?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 10: O líder incentiva o trabalho em equipe?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 11: O líder demonstra informações sobre as atividades desempenhadas pelos membros de sua equipe?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 12: O líder delega responsabilidades aos membros de sua equipe?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo

- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 13: O líder estimula a iniciativa dos membros da equipe?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 14: O líder ouve novas possibilidades de melhorias nas atividades realizadas pelos membros da equipe?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 15: O líder resolve momentos de conflitos entre os membros de sua equipe?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 16: O líder atua na administração das atividades de sua equipe?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 17: O líder orienta sua equipe na realização das atividades para atingir os objetivos da Fundação Sousândrade?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 18: O líder assume as responsabilidades por erros cometidos por sua equipe?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 19: O líder toma decisões diante das incertezas surgidas durante as atividades realizadas na Fundação Sousândrade?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 20: O líder se comunica com sua equipe?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 21: O líder se compromete com as atividades realizadas por sua equipe?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo

- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 22: O líder demonstra ética?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 23: A equipe apoia as tomadas de decisões praticadas pelo seu líder?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 24: A equipe costuma receber retorno sobre as ações desempenhadas e atividades delegadas?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 25: O líder justifica suas ações com os membros de sua equipe?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 26: O líder transmite novas atividades a serem executadas pelos membros de sua equipe?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pergunta 27: O líder impede que obstáculos dificultem as realizações das atividades dos membros de sua equipe?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

Luciana Maria Pinto Gurgel Rocha Cordeiro, cpf n.º 718.448.483-53, ocupante do cargo Superintendente na **empresa Fundação Sousândrade de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal do Maranhão**, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **Eduardo Rodrigues da Silva**, matricula nº 2010004061, aluno do Curso de Administração (CAAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 04 de julho de 2018.


Luciana Mª Pinto Gurgel Rocha Cordeiro
Superintendente/FSADU